

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SANDRA BARBOSA DOS SANTOS SILVA**

**INOVAÇÃO FRUGAL À LUZ DOS PRINCÍPIOS DA *JUGAAD*:  
ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM MPES**

**SÃO CRISTOVÃO-SE  
2018**

**SANDRA BARBOSA DOS SANTOS SILVA**

**INOVAÇÃO FRUGAL À LUZ DOS PRINCÍPIOS DA *JUGAAD*:  
ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM MPES**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

**Orientadora:** Prof. Dr<sup>a</sup>. Débora Eleonora Pereira da Silva

**Coorientadora:** Prof<sup>a</sup>. Aline França de Abreu, Ph.D

**SÃO CRISTIVÃO-SE  
2018**

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

S586i	<p>Silva, Sandra Barbosa dos Santos</p> <p>Inovação frugal à luz dos princípios da <i>Jugaad</i>: estudo de múltiplos casos em MPEs / Sandra Barbosa dos Santos Silva; orientadora Débora Eleonora Pereira da Silva. – São Cristóvão, 2018. 163 f.:il.</p> <p>Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2018.</p> <p>1. Empreendedorismo – Método de estudo de casos – Itabaiana (SE). 2. Pequenas e médias empresas.3. Negócios. 4. Empresas novas – Itabaiana (SE).5. Criatividade nos negócios.I. Silva, Débora Eleonora Pereira da, orient. II. Título.</p> <p>CDU: 658:005.342 (813.7)</p>
-------	--

**SANDRA BARBOSA DOS SANTOS SILVA**

**INOVAÇÃO FRUGAL À LUZ DOS PRINCÍPIOS DA *JUGAAD*:  
ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM MPES**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Aprovado em: 25 de junho de 2018

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Débora Eleonora Pereira da Silva  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

---

**Coorientadora:** Prof<sup>a</sup>. Aline França de Abreu, Ph.D  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

---

**Avaliadora Interna:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Elena Leon Olave  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)  
PROPADM - UFS

---

**Avaliadora Externa:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Josivania Silva Farias  
Universidade de Brasília (UNB)  
PPGA - UNB

Dedico este trabalho aos  
amores da minha vida, e  
dedico principalmente a todos  
que enfrentaram e enfrentam  
doenças como ansiedade e  
depressão.

## AGRADECIMENTOS

Essa sem dúvidas foi uma das jornadas mais difíceis da minha vida. Difícil não pelas exigências fundamentais a um curso que busca formar mestres capacitados na bela arte do ensino. Foi difícil pelas exigências que a vida nos traz em paralelo a esta jornada. O mundo, o tempo, os acontecimentos e tudo a nossa volta não param para que possamos conquistar nossos objetivos. Tudo acontece em paralelo e precisamos ser capazes de administrar tudo isso, ainda que façamos como um exímio artista de circo em cima de uma corda bamba. Tremendo, balançado, ameaçando cair, mas chegando sempre até o outro lado do caminho.

Quando conseguimos chegar ao outro lado do caminho, ou seja, quando conseguimos alcançar um objetivo traçado, percebemos que mais importante do que a vitória em si são as batalhas que vencemos em simultâneo a este grande desafio. E ainda mais importante é chegar ao final e saber reconhecer que o êxito não teria acontecido sem o poder da mão de Deus. Este Deus que me ama tanto ao ponto de não desistir de mim quando eu mesma já tinha desistido. Assim, ele me mandou anjos para me guardar e anjos para me auxiliar nessa trajetória.

Impossível passar por tudo isso e não agradecer a minha família e aos meus amigos, pois são os meus maiores tesouros neste mundo. Impossível não agradecer ao meu filho, que mesmo tão pequeno e inocente, me ajudou tanto nesta jornada. Quando a ansiedade batia de tal forma que eu não conseguia produzir, e até respirar se tornava uma tarefa difícil, eu recorria ao meu calmante natural – o abraço do meu Gui. Obrigada Dr<sup>a</sup> Inna Lima por me indicar este remédio tão eficaz, sua ajuda também foi fundamental neste processo.

Aos meus pais eu quero não apenas agradecer, mas principalmente dizer que tudo que eu fizer nesta vida por vocês ainda será pouco perante todo amor que vocês sempre me dedicaram. Só posso pedir a Deus que em tudo seja generoso com vocês. Agradeço a Carlos Henrique, meu companheiro há mais de 14 anos, pela compreensão e apoio, nosso amor sempre será resumido por nossa palavra secreta AVENTE. E aos meus irmãos Selma, Claudia, Val e Márcio meu muito obrigada por tudo que vocês representam para mim.

Aos meus amigos, amigos mesmo, aqueles que podemos contar em todos os momentos, meus mais sinceros agradecimentos. Cada conselho, cada dica, cada palavra de incentivo que recebi de vocês foram essenciais para que eu não desistisse. E aos meus amigos de mestrado vai meu super agradecimento. Sem vocês o aprendizado não teria sido o mesmo e as aulas não teriam a mesma graça. Jamais vou esquecer a frase que tanto ouvi de vocês: “você consegue Sandrinha” e jamais vou esquecer aquela noite no videokê. E as minhas orientadoras, Débora Eleonora e Aline França, e a todos que fazem o PROPRAADM meu muito obrigado. Obrigada principalmente pelo apoio e compreensão.

A Cida, uma grata surpresa que a vida me trouxe. Alguém que poderia apenas exercer o seu papel, mas preferiu ir muito além. Preferiu torna-se uma amiga. Obrigada por cuidar do que é meu como se fosse seu. E a Neguinha, a mãe branca do meu pequeno, aquela que me acorda com café da manhã, suportando meu mau humor e insistindo que eu tenho que comer, senão vou adoecer. Que me manda tomar os remédios e diz levanta dessa cama, tome um banho e coma. É pra comer viu. Muito obrigada.

Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo  
para todo o propósito debaixo do céu.

Eclesiastes 3:1

## RESUMO

A inovação vem sendo apontada, por diversos autores (TORRES et al., 2017; COLBY; DOBNI, 2015; CARVALHO et al., 2015; SILVA; DACORSO, 2013; BESSANT; TIDD 2009), como fonte de energia competitiva para os negócios num mercado dinâmico e globalizado. Independentemente do porte e do segmento, todos os negócios podem inovar, pois em países como o Brasil, as pequenas empresas representam mais de 90% do total de empreendimentos do país, sendo importante fonte de empregabilidade (SEBRAE, DIEESE, 2014). Ao pesquisar especificamente sobre a inovação frugal, objetivou-se descrever como os pequenos negócios da região de Itabaiana/SE desenvolvem inovação frugal em suas atividades de produção de bens e serviços à luz dos princípios da *Jugaad*. A inovação *Jugaad* ou inovação do improviso (melhor tradução para o português, de acordo com os autores do livro *A inovação do Improviso*) condiz com o “jeitinho” brasileiro, com a capacidade de se adaptar e improvisar diante das adversidades de maneira engenhosa (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012). Este tipo de inovação segue seis princípios - buscar oportunidades na adversidade, fazer mais com menos, ser flexível, simplificar, dar chance aos excluídos, e seguir o coração - condizentes com o modo de atuação de tantas empresas brasileiras no que diz respeito ao processo de inovação. O estudo é de natureza qualitativa, sob a estratégia de estudo de casos múltiplos. Para coleta das evidências foram realizadas análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta em oito empresas, sendo duas do setor de serviços, três do setor industrial e três do comércio. E os dados foram analisados por meio de análise individual dos casos e *cross-case analysis*. Como principais resultados da pesquisa identificaram-se que seis das empresas pesquisadas iniciaram os negócios quando os proprietários buscaram oportunidades nas adversidades pessoais que enfrentavam, e apenas duas empresas surgiram a partir do sonho de seus proprietários de empreender, bem como todos os empresários possuíam conhecimento prévio sobre o ramo de atuação, e todos relataram transformar as adversidades que surgem em suas organizações em oportunidades de negócios, sendo a adversidade financeira apontada como principal adversidade enfrentada por eles; todos os entrevistados seguem o princípios de fazer mais com menos em suas organizações; em todos os casos estudados o princípio da flexibilidade foi identificado em ações como: a mudança do modelo de negócio inicial, e o interesse pela implementação de ações inovadoras que são motivadas pelos clientes e/ou pela concorrência; todas as empresas pesquisadas oferecem algum tipo de produto simples, porém bom o suficiente para resolver os problemas, necessidades ou desejos dos clientes, mantendo ainda assim a qualidade; todas buscam ou tem a maioria dos seus clientes mal atendidos, mal servidos ou excluídos pelo mercado; e tomam decisões baseados nos fatores: intuição, empatia e/ou paixão. A partir da análise dos dados verificou-se que os princípios *Jugaad* estão presentes em ações praticadas por todas as empresas participantes do estudo. Em alguns princípios as empresas compartilham do mesmo tipo de ação. Por fim, o estudo apresenta um quadro com os exemplos das ações *Jugaad* encontradas durante a pesquisa para que sirva de inspiração para outras MPEs.

**Palavras-chaves:** Inovação. Inovação frugal. *Jugaad*. Pequenos Negócios



## ABSTRACT

The innovation has been pointed out by several studies (TORRES et al., 2017, COLBY, DOBNI, 2015, CARVALHO et al., 2015, SILVA, DACORSO, 2013, BESSANT and TIDD 2009) as a competitive energy source for business in a dynamic and globalized market. Regardless of the size and the segment, all businesses can innovate, because in countries like Brazil, small companies represent more than 90% of the country's total enterprises, being an important source of employability (SEBRAE, DIEESE, 2015). When searching specifically about frugal innovation, the objective was to describe how small businesses in the Itabaiana / SE region develop frugal innovation in their activities of producing goods and services in the light of Jugaad principles. The Jugaad innovation is in line with the Brazilian way, with the ability to adapt and improvise in the face of adversity in an ingenious way (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012). This type of innovation follows six principles - seeking opportunities in adversity, doing more with less, being flexible, simplifying, giving the excluded a chance, and following the heart - consistent with the way innovation occurs in many small business in Brazil. The study is qualitative, using multiple case study strategy. For the collection of the evidences, documentary analysis, semi-structured interviews and direct observation were carried out in eight companies, two of them in the service sector, three in the industrial sector and three in the commercial sector. And the data were analyzed through individual case analysis and cross-case analysis. As the main results of the research were identified that six of the companies surveyed started the business when the owners sought opportunities in the personal adversities they faced, and only two companies emerged from the dream of their owners to undertake, as well as all entrepreneurs had prior knowledge on the field of activity, and all reported transforming the adversities that arise in their organizations in business opportunities, being the financial adversity pointed out as the main adversity faced by them; all respondents follow the principles of doing more with less in their organizations; in all the cases studied, the principle of flexibility was identified in actions such as: the change of the initial business model, and the interest in implementing innovative actions that are motivated by clients and / or competition; all the companies surveyed offer some kind of simple product, however good enough to solve the problems, needs or desires of the customers, while still maintaining the quality; all seek or have the majority of their clients poorly served or excluded by the market; and make decisions based on the following factors: intuition, empathy and / or passion. From the data analysis it was verified that the Jugaad principles are present in actions practiced by all the companies participating in the study. On some principles companies share the same type of action. Finally, the study presents a chart with examples of Jugaad actions found during the research to serve as inspiration for other SMEs.

**Keywords:** Innovation. Frugal innovation. *Jugaad*. Small Businesses

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Pequenos Negócios no Brasil.....	42
---	----

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Critérios para Inovação frugal.....	33
<b>Figura 2</b> - O diagrama de <i>Venn</i> da Inovação <i>Jugaad</i> .....	40
<b>Figura 3</b> - Modelo conceitual do estudo.....	46

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro1</b> - Cronologia conceitual do termo inovação .....	25
<b>Quadro 2</b> - Tipologias da inovação .....	26
<b>Quadro 3</b> - Exemplos históricos da presença da frugalidade nas invenções e inovações .....	30
<b>Quadro 4</b> - Definição de inovação frugal baseada em duas perspectivas analíticas ...	32
<b>Quadro 5</b> - Especificando <i>Jugaad</i> : elementos frugais, flexíveis e inclusivos .....	37
<b>Quadro 6</b> - Abordagens e exemplos da inovação <i>Jugaad</i> .....	38
<b>Quadro 7</b> - Os seis princípios da <i>Jugaad</i> .....	40
<b>Quadro 8</b> - Caminho metodológico da pesquisa.....	48
<b>Quadro 9</b> - Informações sobre a coleta de dados .....	52
<b>Quadro 10</b> - Categorias analíticas e elementos de análise .....	55
<b>Quadro 11</b> - Táticas de estudo de caso para quatro testes de projetos .....	57
<b>Quadro 12</b> - Aplicação do modelo conceitual ao caso A .....	70
<b>Quadro 13</b> - Aplicação do modelo conceitual ao caso B .....	79
<b>Quadro 14</b> - Aplicação do modelo conceitual ao caso C .....	90
<b>Quadro 15</b> - Aplicação do modelo conceitual ao caso D .....	98
<b>Quadro 16</b> - Aplicação do modelo conceitual ao caso E .....	105
<b>Quadro 17</b> - Aplicação do modelo conceitual ao caso F .....	111
<b>Quadro 18</b> - Aplicação do modelo conceitual ao caso G .....	119
<b>Quadro 19</b> - Aplicação do modelo conceitual ao caso H .....	128
<b>Quadro 20</b> - Características dos casos participantes do estudo .....	130
<b>Quadro 21</b> - Perfil dos empresários entrevistados .....	133
<b>Quadro 22</b> - Exemplos de ações <i>Jugaad</i> encontradas nos casos pesquisados – Princípio I .....	135
<b>Quadro 23</b> - Exemplos de ações <i>Jugaad</i> encontradas nos casos pesquisados – Princípio II .....	137
<b>Quadro 24</b> - Exemplos de ações <i>Jugaad</i> encontradas nos casos pesquisados – Princípio III .....	139
<b>Quadro 25</b> - Exemplos de ações <i>Jugaad</i> encontradas nos casos pesquisados – Princípio IV .....	140
<b>Quadro 26</b> - Exemplos de ações <i>Jugaad</i> encontradas nos casos pesquisados – Princípio V .....	142

<b>Quadro 27</b> - Exemplos de ações <i>Jugaad</i> encontradas nos casos pesquisados – Princípio VI .....	144
<b>Quadro 28</b> - Exemplos de ações <i>Jugaad</i> encontradas nos casos pesquisados .....	144

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ADEMA – Administração Estadual do Meio Ambiente

ALI – Agente Local de Inovação

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio Econômico

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

MEI – Micro Empreendedor Individual

MPE – Micro e Pequena Empresa

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TEE – Taxa de Empreendedores Estabelecidos

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	20
1.2 OBJETIVOS .....	20
1.2.1 Objetivo Geral .....	20
1.2.2 Objetivos Específicos .....	20
1.3 JUSTIFICATIVA .....	21
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>22</b>
2.1 Inovação – Histórico, conceitos e tipos .....	22
2.2 Inovação frugal .....	29
2.3 <i>Jugaad</i> .....	35
2.4 Inovação nos pequenos negócios .....	42
2.5 Modelo Conceitual do estudo .....	46
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>48</b>
3.1. Questões de pesquisa .....	49
3.2 Caracterização do estudo .....	50
3.3 Método .....	51
3.4 Fontes de Evidências .....	51
3.5 Unidades de Análise .....	53
3.6 Critério para a escolha dos casos .....	53
3.7 Definições constitutivas (definição dos termos da pesquisa) .....	54
3.8 Definição das categorias analíticas e elementos de análise .....	55
3.9 Protocolo do estudo .....	55
3.10 Critérios de validade/confiabilidade .....	56
3.11 Análise dos casos .....	57
<b>4 DESCRIÇÃO DOS CASOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 Breve descrição sobre o município de Itabaiana/Se .....	59
4.2 CASO A – A LOCADORA DE EQUIPAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL .....	61
4.2.1 Buscar oportunidades na adversidade .....	62
4.2.2 Fazer mais com menos .....	63
4.2.3 Ser flexível .....	65
4.2.4 Simplificar .....	66
4.2.5 Dar chance aos excluídos .....	67
4.2.6 Seguir o coração .....	68
4.3 CASO B – A CLÍNICA VETERINÁRIA .....	71
4.3.1 Buscar oportunidades na adversidade .....	72
4.3.2 Fazer mais com menos .....	73
4.3.3 Ser flexível .....	74
4.3.4 Simplificar .....	75
4.3.5 Dar chance aos excluídos .....	76
4.3.6 Seguir o coração .....	78
4.4 CASO C – A CONFECÇÃO DE ROUPAS FEMININAS .....	79

4.4.1 Buscar oportunidades na adversidade .....	80
4.4.2 Fazer mais com menos .....	82
4.4.3 Ser flexível .....	85
4.4.4 Simplificar .....	86
4.4.5 Dar chance aos excluídos .....	87
4.4.6 Seguir o coração .....	88
4.5 CASO D – A FÁBRICA DE CALÇADOS .....	90
4.5.1 Buscar oportunidades na adversidade .....	91
4.5.2 Fazer mais com menos .....	92
4.5.3 Ser flexível .....	94
4.5.4 Simplificar .....	95
4.5.5 Dar chance aos excluídos .....	96
4.5.6 Seguir o coração .....	97
4.6 CASO E – A MARCENARIA .....	99
4.6.1 Buscar oportunidades na adversidade .....	99
4.6.2 Fazer mais com menos .....	100
4.6.3 Ser flexível .....	101
4.6.4 Simplificar .....	102
4.6.5 Dar chance aos excluídos .....	102
4.6.6 Seguir o coração .....	103
4.7 CASO F – A MADEIREIRA .....	105
4.7.1 Buscar oportunidades na adversidade .....	106
4.7.2 Fazer mais com menos .....	107
4.7.3 Ser flexível .....	108
4.7.4 Simplificar .....	108
4.7.5 Dar chance aos excluídos .....	109
4.7.6 Seguir o coração .....	110
4.8 CASO G – O RESTAURANTE .....	111
4.8.1 Buscar oportunidades na adversidade .....	112
4.8.2 Fazer mais com menos .....	113
4.8.3 Ser flexível .....	114
4.8.4 Simplificar .....	115
4.8.5 Dar chance aos excluídos .....	116
4.8.6 Seguir o coração .....	117
4.9 CASO H – A DISTRIBUIDORA DE SALGADOS .....	120
4.9.1 Buscar oportunidades na adversidade .....	120
4.9.2 Fazer mais com menos .....	122
4.9.3 Ser flexível .....	123
4.9.4 Simplificar .....	124
4.9.5 Dar chance aos excluídos .....	125
4.9.6 Seguir o coração .....	126
<b>5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS .....</b>	<b>129</b>
5.1 CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDIMENTOS .....	129
5.2 PERFIL DOS EMPREENDEDORES .....	132
5.3 BUSCAR OPORTUNIDADES NA ADVERSIDADE .....	133
5.4 FAZER MAIS COM MENOS .....	135
5.5 SER FLEXÍVEL .....	137
5.6 SIMPLIFICAR .....	139



5.7 DAR CHANCE AOS EXCLUÍDOS .....	141
5.8 SEGUIR O CORAÇÃO .....	142
5.9 EXEMPLOS DE AÇÕES JUGAAD ENCONTRADAS NA PESQUISA .....	144
<b>6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>147</b>
6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	149
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>150</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>159</b>
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....	159
APÊNDICE B: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO .....	162
APÊNDICE C: TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA .....	163

## 1 INTRODUÇÃO

O tema inovação não é novo, pois é abordado desde os estudos clássicos de Shumpeter (1934), mas com foco na sua contribuição para desenvolvimento econômico. E ao longo do tempo os estudos sobre o tema foram se expandindo e demonstrando a importância da inovação para o desenvolvimento econômico, social e empresarial, e sendo visto como fator de competitividade, como confirmado por Tidd, Bessant, Pavitt (2008), por permitir a geração de oportunidades e ampliação da eficácia para a organização.

Assim, essa temática, que busca caracterizar o que é novo (o que é inovar?) e como se faz isso (como é possível inovar?), ganhou notoriedade em nível de mundo e passou a receber atenção e importância da iniciativa privada, da academia e do governo (CORAL *et al.*, 2013).

Dentro do contexto da inovação, surge uma recente área de investigação - a inovação frugal – “seu estudo levanta questões importantes sobre a natureza da inovação a partir de perspectivas sociais, econômicas e ambientais, sendo compatível ao contexto dos mercados emergentes e sugerida aos mercados desenvolvidos” (LACERDA, 2016, p.43).

Inovação frugal ou *frugal innovation* é uma temática que vem ganhando espaço de forma rápida no meio acadêmico. Há cerca de seis anos o tema era pouco conhecido, perceptível pelo fato de que na base de pesquisa Google Scholar em 2009 havia apenas nove trabalhos disponibilizados, sendo que este número aumentou consideravelmente para 1.340 até o final de 2016 (TIWARI; KALOGERAKIS, 2016).

A inovação frugal é a inovação do fazer mais com menos para mais pessoas (BHATTI; VENTRESCA, 2013). Ainda segundo os autores citados, este tema, apesar de atual, tem suas raízes em perspectivas históricas, que podem ser exemplificadas desde a invenção das ferramentas manuais usadas pelos *Neandertais*, até as práticas de inovação frugal (ainda não denominada assim) geradas pelo uso de recursos restritos causados pela Segunda Guerra Mundial. A atividade de inovação frugal não é inteiramente nova. Mas, o que é novo nesta temática, que vem emergindo no campo acadêmico, é a dimensão em que esta prática está sendo desenvolvida, pois levam em consideração as mudanças

econômicas, de recursos e demográficas. Apesar de compatível ao contexto dos mercados emergentes (LACERDA, 2016), a importância deste tipo de inovação para os mercados desenvolvidos, vem ganhando reconhecimento mundial por causa das preocupações globais de austeridade e recessão (BATTHI; VENTRESCA, 2013). O termo inovação frugal representa uma estratégia de mudanças de empresas para uma era de simplicidade (PUFFAL, 2014; RADJOU; PRABHU, 2013; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011).

Essa temática também é discutida no meio acadêmico sob o uso de outros termos afins – inovação disruptiva, inovação reversa, inovação de custo, inovação para a base da pirâmide e *Jugaad* (AGARWAL; BREM, 2012; BHATTI; VENTRESCA, 2013). As sutis, porém significativas diferenças dentre as definições desses termos, conforme esclarecidas no referencial teórico deste estudo, levou ao direcionamento desta pesquisa para optar por um trabalho que considere os seis princípios da *Jugaad* ou inovação do improviso (de acordo com os autores do livro “A inovação do Improviso” esta é a melhor tradução para o português) para a realização da pesquisa de campo. Pois, os princípios deste tipo de inovação – buscar oportunidades na adversidade, fazer mais com menos, ser flexível, simplificar, dar chance aos excluídos, e seguir o coração – condizem com o “jeitinho” brasileiro, a capacidade de se adaptar e improvisar diante das adversidades de maneira engenhosa (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

Sendo os princípios da *Jugaad* tão condizentes com o modo de atuação de tantas empresas brasileiras no que diz respeito ao processo de inovação, conforme descrito no livro “A Inovação do improviso”, buscou-se nesse estudo associá-los a parcela mais significativa em termos econômicos para o Brasil – as Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Estas representam, de acordo com o Sebrae e o Dieese (2014), 52% dos empregos formais gerados e mais de 90% do total de empresas do país.

Considerando-se que “...se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam” (BESSANT; TIDD 2009, p.20), a inovação em geral representa grande transformação independente do tamanho ou tipo de organização. Assim, é possível encontrar na inovação frugal uma alternativa viável para o sucesso das MPEs, que possuem características diferentes das médias e

grandes empresas, mas que também tem seu prazo de sobrevivência dependente da capacidade de inovar dos seus concorrentes caso opte por não inovar (VIDRIK, 2012). É necessário que os estudos se aproximem da realidade das MPEs, que sejam pensados e realizados para as micro e pequenas empresas, já que muitas das definições associadas à administração dos negócios são pensadas a partir das necessidades das grandes empresas (JONG; MARSILI, 2006).

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

De que forma os pequenos negócios da região de Itabaiana/Se desenvolvem inovação frugal à luz dos princípios da *Jugaad* em suas atividades de produção de bens e serviços?

## **1.2 OBJETIVOS**

Diante da contextualização feita acerca do tema e em consonância com o problema de pesquisa, apresenta-se a seguir o objetivo geral e os específicos que norteiam este trabalho.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Descrever como os pequenos negócios da região de Itabaiana/SE desenvolvem inovação frugal à luz dos princípios da *Jugaad* em suas atividades de produção de bens e serviços.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Descrever as características das micro e pequenas empresas participantes da pesquisa;
- Delinear o perfil dos empreendedores nessas empresas;
- Identificar as inovações frugais desenvolvidas pelas empresas à luz dos princípios da *Jugaad*;
- Criar um quadro com exemplos de ações *Jugaad* desenvolvidas pelas empresas participantes da pesquisa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa sobre inovação frugal é uma temática nova e crescente no meio acadêmico. O estudo bibliométrico de Zanandrea *et. al* (2015), analisou a produção científica sobre a temática em busca na base de dados Scopus, que resultou em 52 artigos encontrados sobre o tema. Verificou-se que a principal área de publicação foi a de negócios, administração e contabilidade, bem como a heterogeneidade entre os autores e períodos que publicam sobre o assunto. Ainda pelo referido estudo, não foram encontradas publicações sobre inovação frugal no Brasil, demonstrando uma carência de estudos sobre o tema voltado ao contexto brasileiro.

Em pesquisa as bases de dados – CAPES, SPELL, Google *Academic*, e *Scopus* – durante os meses de março e abril de 2017, não foram encontradas publicações com as temáticas *frugal innovation*, inovação frugal, *Jugaad* e/ou inovação do improviso, voltadas para o contexto brasileiro. Observa-se assim que apesar de constituir uma temática crescente no meio acadêmico, a mesma ainda não é explorada no contexto nacional. Foram encontrados apenas trabalhos com a temática inovação para a base da pirâmide<sup>1</sup>, um dos termos mais atribuídos a inovação frugal (PRAHALAD, 2004; PRAHALAD; MASHELKAR, 2010). Esse dado demonstra uma visível lacuna para pesquisa, além da contemporaneidade e relevância do tema.

A maioria das pesquisas existentes no contexto internacional está concentrada na compreensão do fenômeno, buscando identificar sua importância para que as empresas consigam atender os consumidores das economias emergentes, como também das economias industrializadas (AGARWAL; BREM, 2012; KUMMAR; PURANAM, 2012; BHATTI, 2016). No entanto, no país não existem pesquisas sob essa perspectiva, oportunizando assim, abertura para realização de pesquisa acerca desta mesma compreensão em âmbito nacional.

Optou-se neste estudo por vincular o tema a realidade dos pequenos negócios brasileiros, já que estes têm notável importância para a economia nacional e por representar um universo repleto de amostras para pesquisas. É pretendido com isso contribuir com o conhecimento gerado por este estudo para aumentar as

---

<sup>1</sup> Trata-se das inovações geradas pelas empresas com estratégias voltadas para atender aos consumidores que compõem a base da pirâmide econômica e propícias para atingir o sucesso nesse mercado (LACERDA, 2016).

possibilidades de inovação para as micro e pequenas empresas, bem como contribuir com a geração de material acadêmico que estimule o surgimento de novas pesquisas acerca do tema voltadas para a realidade brasileira, pois diante de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo “a inovação se coloca como um diferencial real para organizações, sobretudo para as MPEs, que são frequentemente descritas como a espinha dorsal e a força motriz do desenvolvimento econômico de um país” (TEIXEIRA; FEITOZA 2015, p.91).

Os itens a seguir apresentam a base teórica deste trabalho constituída pelos tópicos: Inovação; Inovação frugal; *Jugaad*; Inovação nos pequenos negócios; Modelo conceitual do estudo; Metodologia; Descrição dos casos; Análise comparativa dos casos; Conclusões e considerações finais; Referências; e Apêndices.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo está subdividido em cinco tópicos, que objetivam apresentar o histórico e conceitos acerca da temática deste estudo. São eles: 2.1 Inovação – Histórico, conceitos e tipos; 2.2 Inovação frugal; 2.3 *Jugaad*; 2.4 Inovação nos pequenos negócios; e 2.5 Modelo Conceitual do estudo.

### **2.1 Inovação – Histórico, conceitos e tipos**

A inovação pode ser considerada uma habilidade em estabelecer relações, detectar as oportunidades e tirar proveito das mesmas, de forma a criar um processo baseado no conhecimento, por meio do qual é possível realizar uma série de combinações e extrair diferentes vantagens competitivas e de aprendizado (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008).

A temática passou a ser mais discutida amplamente a partir do desenvolvimento tecnológico e industrial provenientes da revolução industrial. E desde os estudos dos economistas Adam Smith, Karl Marx e Joseph Schumpeter (1982) o tema já era relacionando com o desenvolvimento econômico. Atualmente a temática é abordada por pesquisas, por exemplo, sobre tipologias, dimensões, impactos, dinâmica e importância da inovação, e tornou-se uma necessidade que ganhou dimensão mundial recebendo então destaque e atenção do governo, da academia e da iniciativa privada.

Mudanças começaram a acontecer, a partir do século XXI, e a atenção voltou-se para a busca por conhecer como, onde e por quem a inovação é realizada, e observando-se que as grandes economias emergentes – China, Índia, Rússia e Brasil – vem cada vez mais realizando inovações (RAMANI; SZIRMAI, 2014; TELLIS; PRABHU; CHANDY; EISENGERICH, 2013).

O foco na inovação evoluiu ao longo da história, podendo ser comprovado até mesmo pelas definições sobre o tema que foram surgindo com os pesquisadores. Sua classificação vai desde os autores clássicos da área, que a definem como “a introdução de novos bens, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de matérias-primas e o estabelecimento de uma nova organização” (SCHUMPETER, 1934, p.48); até os

novos e mais abrangentes conceitos sobre inovação, conforme demonstrado no quadro 1 desta pesquisa.

Segundo Knight, (1967) inovar é adotar uma mudança que seja nova para uma organização e tenha relevância para o ambiente. Já Abernathy e Clark, (1985) classificam como inovação a introdução inicial no mercado de um novo produto ou processo cuja concepção se afasta radicalmente da prática do passado.

Dosi, (1988), vai além e define como inovação à busca, à descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas configurações organizacionais.

Vrakking, (1990) amplia o conceito e classifica como atividade inovadora qualquer renovação, projetada e realizada, que permita uma vantagem competitiva de longo prazo à organização uma vez que fortaleça a posição desta em relação a seus concorrentes, e que deve ser mantida.

De acordo com Gopalakrishnan e Damanpour (1994), é possível inovar através de uma nova ideia, método ou dispositivo, ou seja, inovar relaciona-se ao processo de introdução de algo novo.

Em consonância com o pensamento de Vrakking (1990) de que a inovação deve ser mantida, Sundbo e Gallouj (1998) definem a inovação como uma mudança de negócio por meio da adição de um novo elemento ou uma nova combinação de elementos antigos, devendo ser um fenômeno de alguma dimensão para que possa ser definido como tal, ou seja, a mudança deve ser reproduzida, quando uma solução do problema de um cliente (um produto ou serviço) é reutilizada para resolver os problemas dos outros clientes, ou quando uma mudança nos procedimentos é introduzida em geral na empresa, e não apenas por uma ocasião.

Também relacionando a inovação à manutenção da competitividade, Damanpour e Gopalakrishnan, (2001) classificam-na como meio para que uma organização se adapte ao ambiente, ou antecipe uma mudança, a fim de aumentar ou sustentar a sua eficácia e competitividade.

O manual de Oslo apresenta uma definição bastante disseminada, que caracteriza uma inovação como sendo a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE 2005, p. 55).



Tidd, Bessant e Pavitt, (2008, p. 86) relatam que “a inovação é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível”. Em conformidade com os conceitos já apresentados, Crossan e Apaydin, (2010, p. 1155) definem como inovação a “produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômicas e sociais; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados, o desenvolvimento de novos métodos de produção e criação de novos sistemas de gestão”.

Para melhor compreender essas mudanças em relação à temática, o quadro conceitual 1 sintetiza a evolução dos conceitos de inovação de acordo com os principais autores e pesquisadores do tema.

Quadro1:Cronologia conceitual do termo inovação

Ano	Autor	Conceito
1934	Schumpeter, p. 48	A introdução de novos bens, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de matérias-primas e o estabelecimento de uma nova organização.
1967	Knight, p. 478	Uma inovação é a adoção de uma mudança que é novo para uma organização e para o ambiente relevante.
1985	Abernathy e Clark, p.6	Uma inovação é a introdução inicial no mercado de um novo produto ou processo cuja concepção se afasta radicalmente da prática do passado.
1988	Dosi, p. 222	Diz respeito à busca e à descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas configurações organizacionais.
1990	Vracking, p. 95	A inovação é qualquer renovação, projetada e realizada, que fortalece a posição da organização em relação a seus concorrentes, e que permite uma vantagem competitiva de longo prazo a ser mantida.
1994	Gopalakrishnan e Damanpour, p. 95	“Uma nova ideia, método ou dispositivo” ou “o processo de introdução de algo novo”.
1998	Sundbo e Gallouj, p.4	Uma mudança de negócio por meio da adição de um novo elemento ou uma nova combinação de elementos antigos, devendo ser um fenômeno de alguma dimensão para que possa ser definido como tal, ou seja, a mudança deve ser reproduzida, quando uma solução do problema de um cliente (um “produto” serviço) é reutilizada para resolver os problemas dos outros clientes, ou quando uma mudança nos procedimentos é introduzida em geral na empresa, e não apenas por uma ocasião.

Continua...

Ano	Autor	Conceito
2001	Damanpour e Gopalakrishnan, p.47	Como meio de uma organização para se adaptar ao ambiente, ou antecipar uma mudança no ambiente, a fim de aumentar ou sustentar a sua eficácia e competitividade.
2005	OCDE, p. 55	Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de <i>marketing</i> , ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
2008	Tidd, Bessant e Pavitt, p. 86	A inovação é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível.
2010	Crossan e Apaydin, p. 1155	A produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômicas e sociais; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados, o desenvolvimento de novos métodos de produção e criação de novos sistemas de gestão. É ao mesmo tempo um processo e um resultado.

Fonte: Oliveira (2015, p.20-21)

É perceptível que as definições tornaram-se mais completas. Trazendo para a inovação não apenas a ideia do que é necessariamente novo, mas também das possíveis melhorias em produtos e serviços, aproveitando as oportunidades que surgem e agregando a elas valor não só econômico como social (SHUMPETER, 1934; OCDE, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; COSSAN; APAYDIN, 2010).

Entender o que é inovação e seus tipos é muito importante, principalmente quando o foco do estudo traz uma dimensão pouco abordada sobre a temática, que é o caso da inovação frugal. Para descrever os tipos de inovação o quadro a seguir apresenta a tipologia presente na literatura da área.

Quadro 2: Tipologias da inovação

AUTOR (ES)	TIPO DE INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
OCDE; FINEP (2005); Tigre (2006); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)	Inovação de Produto	Bem novo ou significativamente melhorado no que diz respeito as suas características ou usos previstos. O foco principal é o aumento da receita de vendas ou redução de custos.
OCDE; FINEP (2005); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)	Inovação de Serviços	Introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado no que se refere às suas características ou usos previstos. O foco principal é obter maior eficiência ou maior agilidade, além de agregar novas funções ou serviços, visando a interação com os clientes.

Continua...

AUTOR (ES)	TIPO DE INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
OCDE; FINEP (2005); Tigre (2006); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)	<b>Inovação de Processos</b>	Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Trata-se de uma mudança na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues. O foco principal é a redução de custos de produção, de distribuição e aumento da qualidade do produto.
OCDE; FINEP (2005); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)	<b>Inovação de Marketing / Posição</b>	Implementação de um método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. O foco principal é obter maior volume de vendas, maior fatia de mercado, mudanças de posicionamento, melhoria da marca e ou reputação.
OCDE; FINEP (2005); Tigre (2006); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)	<b>Inovação Organizacional</b>	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas, tais como fornecedores e clientes. O foco principal é a redução de custos administrativos, custos de suprimentos e melhoria das competências.
Prahalad e Hart (2002); Ahlstrom (2010); Lim, Han e Ito (2013); Berg e Nakata (2013); Ramani e Mukherjee (2014)	<b>Inovação Tecnológica</b>	Trata-se de novos produtos ou processos tecnologicamente superiores aos existentes e que podem causar a mudança da organização industrial no mercado, aumento da produtividade e crescimento de novos negócios.
Hart e Christensen (2002); Hart (2005); Ahlstrom (2010); Ray e Ray (2011); Tao e Yunfei (2012); Ramani e Mukherjee (2014)	<b>Inovação de Ruptura</b>	Introdução de novos produtos e serviços que são mais simples, mais baratos e mais convenientes aos consumidores que tiveram pouco ou nenhum acesso a eles antes, de modo a proporcionar uma ruptura no mercado, uma vez que esses produtos e serviços incluem um conjunto diferente de características adequadas para mercados emergentes e de pouca ou nenhuma importância, inicialmente, para os mercados estabelecidos.
Henderson e Clark (1990); Abernathy e Clark (1985); Ray e Ray (2010, 2011)	<b>Inovação Arquitetônica</b>	É a mudança em um produto já estabelecido que reconfigura um sistema criado para unir os componentes existentes em uma nova forma, com o intuito de fornecer uma funcionalidade diferente ou pacote de desempenho alterado, sem que haja uma alteração no núcleo de tecnologia ou <i>know-how</i> incorporado em cada componente, demandando novas competências técnicas e o desenvolvimento de novas relações com o mercado e com os clientes. A inovação arquitetônica cria uma nova base de conhecimento dentro da empresa inovadora, que pode ser posteriormente utilizada para perturbar os mercados tradicionais.

Continua...

AUTOR (ES)	TIPO DE INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Henderson e Clark (1990)	<b>Inovação Modular</b>	Consiste em uma mudança nos conceitos centrais de tecnologia, sem, no entanto, modificar a forma de agrupar os componentes do produto.
Barbieri <i>et. al.</i> (2010); Freeman (1996)	<b>Inovação Sustentável</b>	É um tipo de inovação que contribui para o alcance do desenvolvimento sustentável, por meio de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados e que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes.
Halme, Lindeman e Linna (2012); George, McGahan e Prabhu (2012); Foster (2014)	<b>Inovação Inclusiva</b>	Significa desenvolver e implementar ideias que tenham como objetivo aumentar as oportunidades para melhorar o bem-estar social e econômico daqueles que estão na base da pirâmide. Essas inovações visam permitir condições para que esses consumidores possam adquirir bens e serviços de alta qualidade e com preços acessíveis, e utilizá-los de forma duradoura.
Hill e Mudambi (2010); Prahalad (2012); Lim, Han e Ito (2013)	<b>Inovação Reversa</b>	O entendimento de que a base da pirâmide pode funcionar como um laboratório de experimentação, devido aos desafios institucionais enfrentados pelos empresários para inovar nesse mercado, existindo um elevado potencial para a criação de uma nova categoria de produto que pode ser difundido para outros países em desenvolvimento e até mesmo para países desenvolvidos.
Ray e Ray (2011); George, McGahan e Prabhu (2012); Radjou, Prabhu e Ahuja (2012); Lim, Han e Ito (2013); Kahle, Dubiel, Ernst e Prabhu (2013)	<b>Inovação Frugal</b>	A ideia de que bens e serviços podem ser elaborados para serem simples, eficazes e de qualidade, desenvolvidos visando à redução de custos e de utilização de recursos escassos, de modo que haja diminuição do impacto ambiental e alto valor social agregado, sem privar a empresa do aumento de sua lucratividade.

**Fonte:** Adaptado de Lacerda (2016, p.25-26)

Como exposto no quadro 2, a inovação é um construto complexo, com diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação que, por consequência, é compreendido sob diferentes abordagens teóricas em vários campos do conhecimento, ramos de atividades e setores industriais; que tem sido uma meta para organizações de diferentes tipos, e que deve ser portanto, em cada realidade, observados os aspectos que objetivem incentivá-la ou eliminar os obstáculos que podem dificultá-la (FARIA; FONSECA, 2014).

Os tipos de inovações: sustentável, inclusiva, reversa e frugal possuem semelhanças, complementaridade, bem como diferenças em seus conceitos e aplicações. Por isso, para este estudo, é considerada a concepção da inovação frugal, pois esta liga a inovação à ideia de que bens e serviços podem ser elaborados para serem simples, eficazes e de qualidade, desenvolvidos visando à redução de custos e de utilização de recursos escassos, de modo que haja diminuição do impacto ambiental e alto valor social agregado, sem privar a empresa do aumento de sua lucratividade. Corroborando assim, com a inovação *Jugaad* que representa uma maneira única de pensar e agir em resposta a desafios; tratando-se da corajosa arte de identificar oportunidades nas circunstâncias mais adversas e engenhosamente improvisar soluções utilizando meios simples que podem contribuir para o incentivo a inovação, observado seu contexto de aplicação (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

## **2.2 Inovação Frugal**

Governos e corporações das economias da América do Norte, Europa Ocidental e Japão, onde a inovação concentrou-se durante o maior período do século XX (MCCLOSKEY, 2010; MOKYR, 2002), desenvolveram de forma gradual uma abordagem estruturada à inovação que empregou orçamentos altos em pesquisa e em pessoal técnico qualificado na execução de planos detalhados visando o longo prazo (AHLSTROM, 2014; LERNER, 2009).

No pós-guerra, ainda no século XX, a abordagem da inovação concentrava-se em oferecer mais; com um custo maior; produtos que tinham mais tecnologia incorporada e eram direcionados para um número pequeno de pessoas – admiradores da tecnologia e/ou consumidores ricos e organizações de economias desenvolvidas (PRAHALAD, 2012).

Em contraposição a essa perspectiva de inovação citada acima, a inovação do fazer mais com menos para mais pessoas (BHATTI; VENTRESCA, 2013) – a inovação frugal – vem tornando-se foco de estudos e pesquisas atuais. Ganhou destaque com o estudo seminal *First break all the rules - The charms of frugal innovation*, lançado pelo *The Economist* (2010), que “forneceu o direcionamento para o entendimento do que significa a inovação Frugal e da sua importância para o desenvolvimento de inovações no âmbito das economias emergentes (LACERDA,

2016 p.41); bem como no *First frugal Innovation Symposium at Academy of Management Conference*, que aconteceu em 12 de agosto de 2013, na 73ª reunião anual da Academia de Gestão, em Orlando, Flórida, onde pesquisadores pioneiros de inovação frugal convocaram e co-organizaram um simpósio inteiro, o primeiro de seu tipo sobre este tema na academia, intitulado: "Inovação frugal: Caminhos para o conceito, a teoria e a prática". O simpósio foi patrocinado por três principais divisões da *Academy of Management*: **Gestão Internacional, Inovação e Gestão Tecnológica e Empreendedorismo**. O simpósio gerou uma maior visibilidade internacional para este campo emergente, promovendo o diálogo interativo e cooperação entre pesquisadores em todo o mundo e um público significativo no evento (BHATTI, 2012).

Apesar de ser um tema atual, emergindo no campo acadêmico, pesquisadores como Bhatti e Ventresca (2013), exemplificam através de perspectivas históricas a presença de práticas da inovação frugal décadas atrás, ainda que não tratada por este nome. Observar o tema por meio de análise do contexto histórico poderá contribuir para uma possível consolidação dos conceitos acerca do termo. O quadro 3 apresenta alguns exemplos históricos.

Quadro 3: Exemplos históricos da presença da frugalidade nas invenções e inovações

Exemplos	Perspectivas históricas
Benjamin Franklin na América do século XVIII	Uso de recursos limitados para encontrar soluções frugais para problemas cotidianos, como o fogão Franklin, pára-raios, bifocais e odômetro de transporte.
O esquema implementado (CC41) na Segunda Guerra Mundial na Grã-Bretanha	As restrições causadas pela Segunda Guerra Mundial levaram o governo a incentivar o uso frugal dos recursos disponíveis. Sob o nome de <i>The Civilian Clothing 1941</i> , ou <i>CC41</i> , o esquema implantou regras para a moda da época, e incentivou o reaproveitamento e a criatividade não só de peças de vestuários, mas também de produtos químicos (como maquiagem) e madeira.
<i>Do it yourself</i> (DIY) nos EUA	A necessidade de racionar madeira, fez com que o governo criasse uma forma acessível e de qualidade para produzir móveis em massas. Assim os móveis eram entregues semi prontos e os consumidores terminavam de montar, seguindo o princípio DIY (faça você mesmo).

Continua...

Exemplos	Perspectivas históricas
Projeto <i>Apollo</i>	Durante a corrida espacial, os americanos alocaram US\$ 100 mil no Projeto Apollo para o desenvolvimento de uma caneta que funcionasse com gravidade zero. Na mesma época, os soviéticos utilizaram lápis em suas viagens.

**Fonte:** Adaptado de Bhatti; Ventresca, (2013); Lima, (2011).

Todos os exemplos citados têm, em comum, as restrições no uso dos recursos disponíveis. O esquema CC41 da Grã-Bretanha e o DIY dos Estados Unidos, especificamente demonstram que os benefícios da inovação frugal (ainda não reconhecida por esse termo na época) se estenderam muito além das circunstâncias que o desencadearam (BHATTI; VENTRESCA, 2013). É por essa perspectiva histórica que os autores citados mostram que a atividade de inovação frugal não é inteiramente nova.

A inovação em sua forma mais básica é uma prática antiga que permeou nossa composição humana. E nesse sentido básico, a inovação frugal sempre ocorreu desde a invenção de ferramentas manuais de Neandertais para fazer com o que está à mão. No entanto, a prática de fazer mais com menos está ganhando atenção renovada dada as mudanças econômicas, de recursos e demográficas. (BHATTI; VENTRESCA, 2013, p.8).

Ainda segundo os autores supracitados, o que é novo para a inovação Frugal é a dimensão sobre seu entendimento – um meio para satisfazer as necessidades não satisfeitas e problemas duradouros, em especial nos contextos dos mercados emergentes. Já que a combinação de oportunidades e desafios presentes nestes mercados oportuniza o uso e recombinação de materiais diferentes dando maior e melhor impacto à inovação frugal, tornando-a relevante e tecnologicamente viável. O estudo da temática levanta questões importantes sobre a natureza da inovação a partir de perspectivas sociais, econômicas e ambientais, sendo compatível ao contexto dos mercados emergentes (LACERDA, 2016).

Mas Batthi e Ventresca (2013) enfatizam também que a importância deste tipo de inovação para os mercados desenvolvidos, vem ganhando reconhecimento mundial por causa das preocupações globais de austeridade e recessão. Pois, o que muitos inovadores frugais buscam é trabalhar em torno da falta de recursos contextuais, com habilidade e capacidade de atender a demanda com soluções de alta qualidade e acessíveis. Assim, através do relato histórico e das perspectivas

atuais, Batthi e Ventresca (2013) apontam os vazios institucionais<sup>2</sup> e as grandes populações como os dois desafios contemporâneos para os inovadores frugais e delimitam a definição do termo em seu artigo *How can 'frugal innovation' be conceptualized?* Como descrito no quadro a seguir.

Quadro 4: Definição de inovação frugal baseada em duas perspectivas analíticas

Perspectiva Analítica	Componentes Definitivos	Definição
Histórico	<b><u>Meios e fins para fazer mais com menos</u></b> por causa de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escassez de recursos</li> <li>- Restrições de acessibilidade</li> </ul>	Inovação frugal representa os meios e fins para fazer mais com menos para mais pessoas.
Atual	Meios e fins para fazer mais com menos <b><u>para mais pessoas</u></b> por causa da escassez de recursos e limitações de acessibilidade, mas também: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vazios institucionais ou complexidades</li> <li>- Populações grandes</li> </ul>	

Fonte: Bhatti e Ventresca, 2013

A definição de inovação frugal descrita acima é uma entre as mais variadas e também similares definições do termo, pois é ainda difusa e incerta (TIWARI; KALOGERAKIS, 2016). Um relatório do *The Economist* (2011) define o termo simplesmente como tomar as necessidades dos consumidores pobres como ponto de partida e trabalhar por elas; criação de produtos e serviços frugais que são baratos, fácil de usar e que sirvam as necessidades. Similarmente, para Soydan (2012), inovação frugal é a inovação resultante do desenvolvimento de produtos e serviços específicos para mercados emergentes. Já Tiwari e Herstatt (2012) definem inovação frugal como a procura por minimizar o uso de recursos financeiros e materiais de produtos e serviços em toda a cadeia de valor (desenvolvimento, produção, distribuição, consumo e eliminação) objetivando a redução do custo de propriedade, cumprindo ou até mesmo ultrapassando padrões de qualidade pré-definidos.

A inovação frugal traz a ideia de que bens e serviços podem ser elaborados para serem simples, eficazes e de qualidade, desenvolvidos visando à redução de custos e de utilização de recursos escassos, de modo que haja diminuição do

<sup>2</sup> Vazios institucionais podem ser entendidos como uma falha, no qual há a ausência de organizações ou instituições que apóiam o mercado (AGOSTINI et al., 2016).



impacto ambiental e alto valor social agregado, sem privar a empresa do aumento de sua lucratividade (RAY; RAY 2011; GEORGE; MCGAHAN; PRABHU, 2012; RADJOU; PRABHU; AHUJA 2012; LIM; HAN; ITO, 2013; KAHLE; DUBIEL; ERNST; PRABHU, 2013).

O termo inovação frugal representa uma estratégia de mudanças de empresas para uma era de simplicidade, já que as mesmas sentem-se obrigadas por governo, empregados e clientes a criar ofertas acessíveis, sustentáveis e de alta qualidade, para atender a preocupação destes com questões do meio ambiente e com o custo; designando assim estas inovações como desenvolvidas especificamente para consumidores com recursos limitados em mercados emergentes (PUFFAL, 2014; RADJOU; PRABHU, 2013; ZESCHKY; WIDENMAYER; GASSMANNHART, 2011).

De acordo com Weyrauch e Herstatt, (2016) foram os autores Prahalad e Mashelkar (2010); Kumar e Puranam (2012); Prahalad (2012); Radjou e Prabhu (2012); Basu *et al.*, (2013); Lehner e Gausemeier (2016) que publicaram as primeiras abordagens para o desenvolvimento da temática inovação frugal. Porém, ainda não se tem uma compreensão teórica abrangente e unificada sobre esse tema, devido à novidade da temática e crescimento rápido do fluxo de pesquisa, embora ainda difuso quanto aos termos relacionados à inovação frugal (CUNHA *et al.* 2014). Por isto, em seu artigo *What is frugal innovation? Three Defining Criteria*, Weyrauch e Herstatt (2016), desenvolveram uma estrutura dos principais aspectos que devem ser considerados quando desejar compreender e desenvolver inovação Frugal.

Pelos critérios, para que exista inovação frugal é necessário que a inovação tenha reduzido os custos significativamente, em pelo menos um terço, sob o ponto de vista do cliente; precisa concentrar-se nas funcionalidades essenciais do produto; e observar através de um exame sério o nível de desempenho (qualidade), necessário às finalidades específicas e ao local a que se destina (WEYRAUCH; HERSTATT, 2016). A figura a seguir apresenta os critérios encontrados.

Figura 1: Critérios para inovação frugal

1	<p><b>Redução substancial de custos</b></p> <p>A inovação reduziu significativamente os custos (pelo menos um terço) do ponto de vista do cliente (preço de compra ou custo total de propriedade)?</p>
---	--

Continua...

<b>2</b>	<b>Concentração nas funcionalidades centrais</b>  A inovação concentra-se em funcionalidades essenciais que são, de fato, necessárias para a sua finalidade específica e as condições locais?
<b>3</b>	<b>Nível de desempenho otimizado</b>  Pode-se presumir que houve um exame sério de qual nível de desempenho é de fato necessário para o propósito específico e as condições locais?

**Fonte:** Weyrauch e Herstatt, 2016 (p. 18)

Portanto, com estrutura de custos reduzida, foco na funcionalidade central e compreendendo o desenvolvimento de serviços e de produtos que sejam bons o suficiente, tendo como parâmetro os mercados a que estão destinados; a inovação frugal representa para a inovação um novo paradigma (ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011; RADJOU; PRABHU, 2013; TIWARI; HERSTATT, 2014; PUFFAL, 2014;).

Mas, além das diferenças entre as definições sobre inovação frugal, existe também uma confusão entre os termos utilizados para designá-la. Bhatti e Ventresca (2013), em seu trabalho intitulado “*The Emerging Market for Frugal Innovation - Fad, Fashion, or Fit?*”, analisaram 17 termos diferentes relacionados com o discurso sobre Inovação Frugal: Tecnologia Apropriada, Inovação Abaixo do Radar, Inovação BOP / Inovação para a Base da Pirâmide, Inovação Catalítica, Inovação de Custos, Inovação Disruptiva, Acessibilidade Extrema, Engenharia frugal, Inovação frugal, Inovação Inclusiva, Inovação para os menos servidos/ Mercado para os menos servidos / sub-atendidos / Segmentos não atendidos / Clientes mal atendidos / Mercados sub-atendidos / Nichos mal atendidos, Inovação sob restrições, Engenharia Enxuta / Desenvolvimento Enxuto / Produção Enxuta, mais com menos para mais pessoas / MLM Inovação, Engenharia Reversa, Inovação Reversa, Trickle up Innovation / Inovação de baixo para cima.

Os autores relacionam os termos citados acima sob dois critérios não explícitos, porém relacionados: como realizar inovação frugal – buscando eficiência de custo, produto minimamente viável, otimização das cadeias de suprimento, valor de reconstrução de cadeias, design centrado no usuário, capacitação local, improvisação criativa, modelo de inovação de negócios; e por que realizar inovação frugal – pode-se lucrar com novos mercados, investir com impacto social, servir com missão ética (BHATTI; VENTRESCA, 2013).

Dentre os diversos termos utilizados na literatura para designar inovação frugal, o tópico a seguir explana especificamente sobre a *Jugaad Innovation* e seus princípios tomando por base a versão em português (Inovação do Improviso) do livro “*Jugaad Innovation*” dos autores Radjou; Prabhu; Ahuja 2012. A escolha do termo especificamente, como já justificado anteriormente, dá-se pela aproximação deste tipo de inovação com o “jeitinho” brasileiro, a capacidade de se adaptar e improvisar diante das adversidades de maneira engenhosa (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

### **2.3 *Jugaad***

O termo *Jugaad* vem sendo usado para denotar improvisação criativa (KRISHNAN, 2010; SEKHSARIA, 2013; VARMA, 2004) associada à inovação e empreendedorismo presentes no contexto indiano (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012). Inicialmente o termo era referenciado para descrever veículos híbridos usados em Punjab (Estado do noroeste da Índia) por fazendeiros e fabricados no improviso utilizando diversas peças como: corpo de carro de boi para compor o chassi, bombas de água para os motores, e outros; bem como designa o que os indianos descrevem por iniciativas voltadas para fazer as coisas acontecerem (KRISHNAN, 2010; SEKHSARIA, 2013; VARMA, 2004; PRABHU; JAIN, 2015). É a inovação frugal no contexto indiano (PUFFAL, 2014; RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

A tradução da palavra coloquial hindu *Jugaad*, aproxima-se de “um conserto inovador; uma solução improvisada nascida da engenhosidade e da inteligência...significa fazer mais com menos” (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012, p.4). Ainda segundo os autores do livro *Jugaad Innovation*, essa corajosa arte de improvisar uma solução engenhosa, de forma simples, trata-se de uma “maneira única de pensar e agir em resposta a desafios; trata-se da corajosa arte de identificar oportunidades nas circunstâncias mais adversas e engenhosamente improvisar soluções utilizando meios simples” (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012, p.4).

Em outros países, o conceito indiano para o fenômeno *Jugaad* é similar a conceitos como: *gambiarra* ou *jeitinho* no Brasil, *kanju* em partes da África, *juakali* no Quênia, *Chuangxin Jiejian* na China, *DIY (do-it-yourself)* nos Estados Unidos, e

*Systeme D* na França. (PRABHU; JAIN, 2015). Bem como, cresce o número de termos afins que abrangem a inovação em mercados com economia emergente. (BREM; WOLFRAM, 2014). Da mesma forma que vários termos são utilizados como sinônimos de inovação frugal, muitos termos são apresentados em pesquisas como sinônimos da *Jugaad*.

Prabhu e Jain (2015) encontraram em seu trabalho 18 construções de inovação e domínios teóricos relacionados a *Jugaad*: Bricolage, Design de Pensamento, Inovação Disruptiva, Effectuation, Engenharia frugal, Inovação frugal, Inovação Gandhian, Inovação de Base, Improvisação, Inovação Inclusiva, Inovação Indiana, Inovação Indígena, Inovação para os menos servidos / Comunidades mal servidas, Inovação *Jugaad*, Lean Experimentation, Inovação de Baixo Custo, Mais com menos para mais pessoas / MLM Inovação, Inovação Reversa. Para classificar as várias construções de inovação citadas, são usados os seguintes elementos: frugalidade, flexibilidade e inclusividade.

Apesar da relação encontrada com 18 termos no trabalho supracitado, entre os termos utilizados mais frequentemente encontram-se a inovação frugal (BHATTI; KHILJI; BASU, 2013; RADJOU; PRABHU, 2015), engenharia frugal (KUMAR; PURANAM, 2012), a inovação de Gandhi (PRAHALAD; MASHERLAD, 2010), inovação inclusiva (GEORGE; MCGAHAN; PRABHU, 2012), e inovação reversa (GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2013). Embora existam diferenças entre os termos supracitados, as semelhanças nos ambientes e contextos descritos, assim como nos comportamentos são notáveis (PRABHU; JAIN, 2015).

Esse tipo de inovação acontece no ocidente em casos isolados, pouquíssimas empresas do ocidente praticam de fato *Jugaad* na atualidade, enquanto que esta predomina nos mercados emergentes (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012). O trecho a seguir demonstra como as organizações ocidentais perderam sua *Jugaad*.

No século XX, à medida que as economias dos Estados Unidos e da Europa se expandiam, as empresas ocidentais começaram a institucionalizar sua capacidade de inovação, criando departamentos dedicados a P&D e padronizando os processos de negócio necessários para levar suas ideias ao mercado. Elas se dedicavam à gestão da inovação da mesma forma que gerenciavam qualquer outra atividade da empresa. Essa industrialização do processo criativo levou à abordagem estruturada da inovação, com as seguintes características fundamentais: grandes orçamentos, processos padronizados de negócios e acesso controlado ao conhecimento...essa abordagem estruturada da inovação, que ajudou as empresas ocidentais a terem enorme sucesso na segunda

metade do século XX, tem três limitações claras diante do ritmo acelerado e da volatilidade do século XXI: é muito onerosa e consumidora de recursos, não possui flexibilidade e é elitista e insular (RADJOU; PRABHU; e AHUJA, 2012, p.8).

É a mentalidade *Jugaad* do improviso que pode contribuir para a transformação das organizações, em especial no ocidente, para que estas deixem de apoiar o crescimento e a inovação nesses fatores limitantes de sucesso, e tornem-se empresas sociais, baseadas na colaboração com modelos de negócios ágeis e flexíveis (ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011; RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012;). O quadro 5 apresenta como está estruturada a inovação indiana, a partir de quatro exemplos em empresas indianas, e demonstra como esta difere da abordagem tradicional da inovação em pelo menos três modos.

Quadro 5: Especificando *Jugaad*: elementos frugais, flexíveis e inclusivos

Inovação <i>Jugaad</i>	Frugal	Flexível	Inclusivo
MittiCool Geladeira de argila	Usa materiais amplamente disponíveis como argila e água; altamente acessível.	O inventor e fundador improvisou muitas técnicas, bem como soluções de negócios para trazer sua idéia à vida.	Pretende fornecer um frigorífico para aqueles que gostariam de possuir um, mas não podem pagá-lo.
SELCO's Solução solar de iluminação	Aluga baterias carregadas ao sol em uma base diária por isso é tão acessível como comprar querosene.	Usa uma rede de empresários local que permitem aos clientes alugar localmente quando eles têm dinheiro de reposição.	Tem como objetivo fornecer energia limpa para usuários fora da rede que de outra forma dependem do querosene.
GE's Mac 400 Máquina de ECG	O dispositivo é acessível; mas o custo por varredura também é baixo.	Portátil e robusto o suficiente para permitir que médicos possam levá-los para clínicas rurais de cidades.	Uma máquina especialmente construída para clínicas indianas rurais que de outra forma não se beneficiariam de tal tecnologia.
Tata Motor's Carro Nano	Acessível (\$ 2.500), mas ainda é um carro aspirado.	Tivemos que improvisar muito em torno do desenvolvimento de produtos, fabricação e distribuição do carro.	Projetado para indianos que procuram aprimorar o transporte em duas rodas.

Fonte: Prabhu; Jain, 2015

O artigo *Innovation and entrepreneurship in India: Understanding Jugaad*, dos autores Prabju e Jain (2015), caracteriza como constituinte da *Jugaad* as abordagens frugal, flexível e inclusiva da inovação e do empreendedorismo descritas nos exemplos do quadro 5. As inovações indianas, bem como os inovadores indianos, são extremamente frugais (RADJOU; PRABJU; AJUHA, 2012; PRAHALAD, 2012), pois estes são eficientes em reduzir os custos da geração de ideias, do desenvolvimento de produtos e serviços, até a comercialização de uma inovação, buscando obter mais com menos e fazendo uso de tecnologias e recursos existentes (PRABHU; JAIN 2015). Certamente a falta de infraestrutura, capital, mão de obra qualificada, terra e tecnologia enfrentadas pelas entidades na Índia, seja a razão da capacidade destas em serem frugais como resposta a escassez de recursos (PORTER, 1990).

Em relação à abordagem flexível das inovações *Jugaad*, o estilo indiano não é planejado e sequencial, nem centradas em P&D como as grandes organizações ocidentais, ao contrário, são tipicamente flexíveis, com natureza de improvisação e realizadas por redes e grupos em uma combinação de técnica e experiência (PRABJU; JAIN 2015). Em um cenário confortável e isento de ambiguidade, estes grupos conseguem explorar em sequência ou paralelamente, muitas opções diferentes (SARASVATHY, 2001). Para Jain e Sharma (2013), provavelmente em resposta a volatilidade e incertezas em que vive a população empreendedora indiana nos negócios, os inovadores buscam ser flexíveis.

E por fim, a abordagem inclusiva dos inovadores indianos caracteriza o freqüente desenvolvimento de soluções para comunidades desassistidas (GEORGE; NICHOLSON; CORBISHLEY, 2015). Tal realidade é também uma resposta à ausência de infraestrutura, serviços e produtos existentes nas economias desenvolvidas e ausentes no contexto indiano onde grande parte da população vive aquém da economia formal. O quadro a seguir apresenta exemplos de inovações indianas de acordo com cada abordagem *Jugaad* de inovação.

Quadro 6: Abordagens e exemplos da inovação *Jugaad*

Abordagem	Exemplo
Frugal	Bharti A. Airtel, provedor indiano de serviços de telefonia móvel, foi creditado com a capacidade de desenvolver um modelo de negócios altamente frugal, em vez de construir sofisticados equipamentos de rede com conhecimentos que não possuíam ou com capital a que não tinham

Continua...

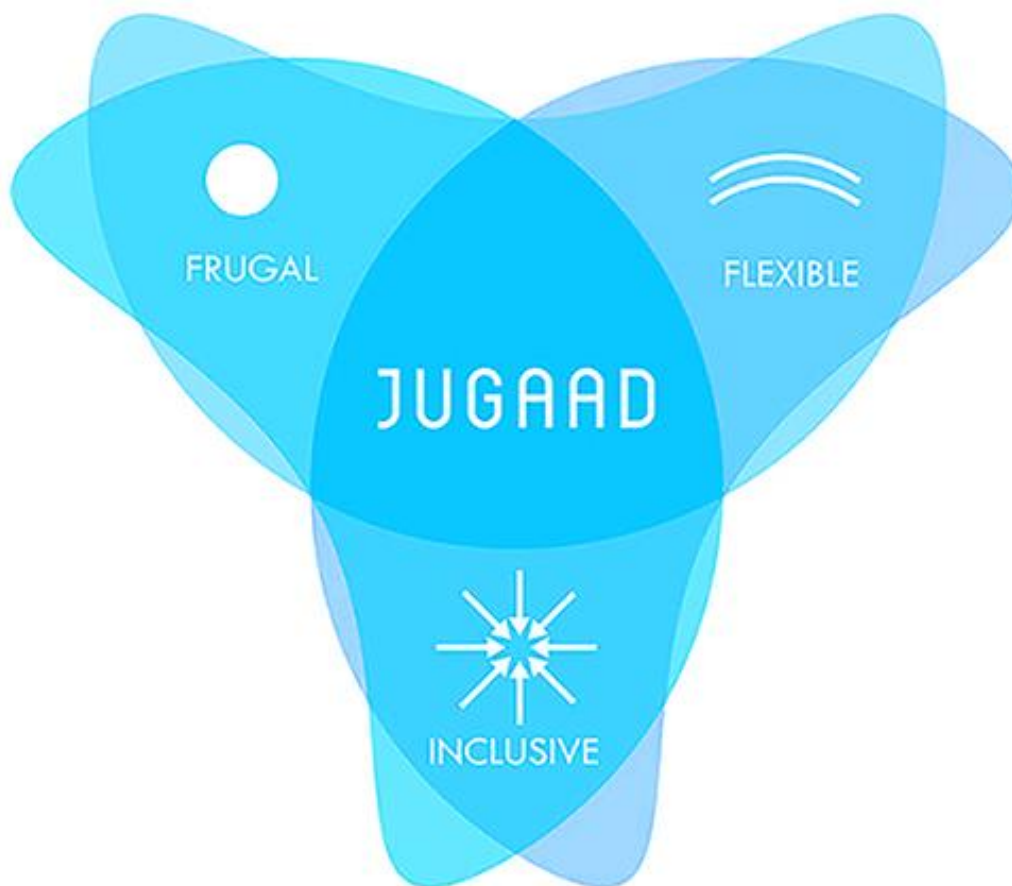
Abordagem	Exemplo
	acesso. A partir de Tecnologia e experiência de firmas como a Nokia-Erikson e a IBM implantou um modelo de negócio que criou a necessidade de gastar antes de pagar. Do mesmo modo, a Organização de Pesquisa Espacial da Índia (ISRO) com uma forte história em termos de sucesso das suas missões, a maioria das quais gastam uma fração dos custos das suas congêneres ocidentais, a NASA e a Agência Espacial.
<b>Flexível</b>	Um exemplo é a abordagem da Tata Motor para desenvolver o carro Nano, em particular, a sua resposta às incertezas quanto à utilização de terras em Bengala Ocidental para abrigar uma fábrica e a decisão de última hora para retirar e localizar sua fábrica a meio caminho de todo o país, no estado de Gujarat, no oeste da Índia. Outro exemplo é a decisão inicial da empresa ter um modelo totalmente rebaixado que envolveria empresários locais franqueados e distribuidores, fazendo montagem e revendendo antes que a empresa volta-se a uma distribuição mais convencional e um modelo de entrega quando confrontado com restrições de tempo.
<b>Inclusiva</b>	Mansukhbhai Prajapati, um inovador de base de uma vila em Gujarat desenvolveu o refrigerador de argila MittiCool. Este aparelho é feito inteiramente de argila, exceto a porta e uma torneira de plástico na parte inferior. Custa cerca de US \$ 50, não consome eletricidade, é 100% biodegradável, e produz desperdícios zero ao longo do seu tempo de vida. O MittiCool destina-se às centenas de milhões de indianos rurais que gostariam de ter um refrigerador, mas não pode pagar um ou não têm acesso a um fornecimento confiável de energia elétrica. Numa abordagem semelhante produziu o Swach, um sistema de filtro que não necessita de eletricidade e utiliza resíduos (tais como cascas de arroz) disponíveis.

Fonte: Prabhu; Jain, 2015

Como visto no quadro 6, as abordagens *Jugaad* caracterizam como as inovações podem ser consideradas frugais, em semelhante aos critérios para classificar inovação frugal dos autores Weyrauch e Herstatt (2016) que especificam a redução de custos, a concentração na funcionalidade, e o nível de desempenho como as três características que devem ser consideradas para compreender e desenvolver inovação Frugal. Porém, como esta pesquisa observa a inovação frugal à luz dos princípios da *Jugaad* com base nos autores Radjou, Prabju e Ajuha (2012) são consideradas para classificar a frugalidade das empresas pesquisadas as abordagens de Prabju e Jain (2015).

Para melhor sintetizar as três abordagens *Jugaad* supracitadas, a figura 2, apresenta um modelo de diagrama de *Venn* que ilustra a intersecção entre frugal, flexível e inclusivo e a *Jugaad* (PRABHU, 2016).

Figura 2: O diagrama de Venn da Inovação *Jugaad*



Fonte: Prabhu (2016)

Radjou; Prabhu; Ahuja (2012) definiram os seis princípios que norteiam a inovação *Jugaad*. Princípios esses *que são* como âncoras para as práticas inovadoras e eficazes realizadas nas economias emergentes que são ambientes altamente complexos. São eles:

Quadro 7: Os seis princípios da *Jugaad*

Princípio	Descrição
<b>Busque oportunidades na adversidade</b>	Os empreendedores <i>Jugaad</i> entendem as restrições severas como um convite a inovação. Verdadeiros alquimistas modernos, eles transformam a adversidade em oportunidades para gerar valor a eles mesmos e suas comunidades. Reagem as circunstâncias mais adversas, demonstrando resiliência, engenhosidade e capacidade de lidar com risco.
<b>Faça mais com menos</b>	Os empreendedores <i>Jugaad</i> são altamente engenhosos diante da escassez. Trabalham com o que tem em mãos. Estão permanentemente buscando novas maneiras de fazer mais com menos e fornecer maior valor aos clientes a menor custo. Ser frugal não é luxo, mas a chave para a sobrevivência.

Continua...



Princípio	Descrição
<b>Seja flexível</b>	A mentalidade flexível dos empreendedores <i>Jugaad</i> questiona constantemente o <i>status quo</i> , mantém todas as opções em aberto e transforma os produtos, serviços e modelo de negócios existentes. Empregam constantemente pensamento e ação flexíveis em reação a problemas aparentemente intransponíveis em suas economias: constantemente, experimentam e improvisam soluções para os obstáculos e adaptam as estratégias às novas contingências que possam surgir.
<b>Simplifique</b>	A <i>Jugaad</i> não se refere à busca de sofisticação ou perfeição por meio de produtos cuidadosamente projetados e concebidos, e sim ao desenvolvimento de uma solução “boa o suficiente” que resolva o problema. A simplicidade criativa é o princípio fundamental da <i>Jugaad</i> . Oferecem produtos fáceis de usar e de manter, que atendam às necessidades fundamentais dos clientes.
<b>Dê chance aos excluídos</b>	Os empreendedores <i>Jugaad</i> intencionalmente buscam os clientes excluídos, não atendidos, ou mal servidos e procuram trazê-los para o mercado consumidor. Formulam soluções acessíveis para atender às necessidades desses mercados carentes. Seus modelos de negócios voltados para a inclusão social envolvem comunidades não tradicionais e de baixa renda, não como consumidores passivos, mas como ativos criadores de valor em conjunto.
<b>Siga o coração</b>	Os inovadores <i>Jugaad</i> não dependem de grupos de discussão ou pesquisas de mercado para decidir o que produzir; nem se preocupam em como investidores reagirão às suas novas estratégias de produtos. Eles conhecem intimamente clientes e produtos e, em última instância, confiam em seguir seus corações. Especificamente, os empreendedores <i>Jugaad</i> usam a intuição, empatia e paixão, qualidades cada vez mais importantes, tanto quanto o pensamento analítico, para se guiar em um ambiente global cada vez mais diversificado, interconectado e imprevisível.

**Fonte:** Adaptado de Radjou; Prabhu; Ahuja (2012)

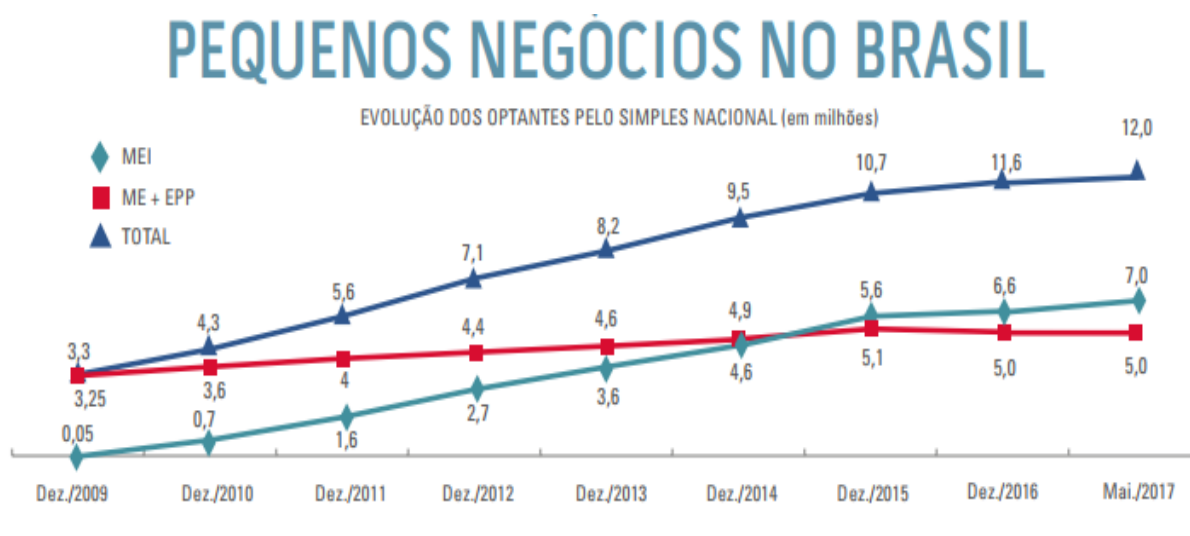
A *Jugaad* representa para as empresas ocidentais uma alternativa para enfrentar um ambiente empresarial imprevisível e complexo, é preciso buscar oportunidades na adversidade, fazer mais com menos, ser flexível, simplificar, dar chance aos excluídos e seguir o coração; no entanto deve-se entender que a *Jugaad* não deve substituir as abordagens estruturadas já existentes nas empresas do ocidente e sim completá-la, bem como saber que ela não é relevante para todas as situações e contextos (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

Sendo o propósito deste estudo, correlacionar a inovação *Jugaad* as micro e pequenas empresas a partir do objetivo de pesquisa supracitado, o tópico 2.4 explana sobre a Inovação nos pequenos negócios buscando esclarecer o tema pesquisado.

## 2.4 Inovação nos pequenos negócios

Segundo o SEBRAE e o Dieese (2014), as MPEs representam para o Brasil mais de 90% do total das empresas nacionais e é responsável por mais de 50% dos empregos formais gerados no país. Esses números demonstram a importância dos pequenos negócios para a economia nacional. Ainda de acordo com a Entidade, podem ser classificados como pequenos negócios MEI (micro empreendedor individual) – com receita bruta anual de até 60 mil reais; Micro empresas – com receita bruta anual de R\$ 60.000,01 até R\$ 360.000,00; e pequenas empresas – com receita anual de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00. Elas representam 27% do produto interno bruto brasileiro (SEBRAE, 2014). Atualmente o número de pequenos negócios ultrapassa o total de 12 milhões, conforme gráfico 1.

Gráfico 1: Pequenos Negócios no Brasil



Fonte: Sebrae (2017)

Ao considerar o aumento destas empresas e sua importância para o cenário econômico, é necessário analisar a relação entre o desempenho inovador de uma empresa e seu porte. Estudiosos da área defendem que as empresas de maior porte são mais inovadoras, bem como economistas defendem que em condições de concorrência perfeita existiriam mais incentivos para a inovação; e outros autores revelam que existem vantagens e desvantagens no processo de inovação para empresas de todos os portes (MACEDO; ALBUQUERQUE, 1999). No caso das MPEs, estas apresentam atividades e práticas não só voltadas à inovação como

também são flexíveis a mudanças, embora não detenham processos intensivos de P&D (SILVA; DACORSO, 2013).

Segundo Tidd, Bessant e Keith Pavitt (2008, p. 57) “embora a inovação seja vista como uma importante maneira de assegurar vantagem competitiva e uma maneira mais segura de defender posições estratégicas, o sucesso não é sempre garantido”. Assim, por saber que o processo de inovação é incerto e arriscado, os gestores decidem não inovar. No entanto, ainda segundo os autores, a chance de sobrevivência das organizações que não estão preparadas para a renovação contínua de produtos e processos está seriamente ameaçada.

Para obter um lugar favorável no mercado é preciso inovar (BOTELHO; CARRIJO; KAMASAKI, 2009; LESÁKOVÁ, 2014; BENEDETTI, 2006). Atualmente, as empresas, independente do porte, buscam na inovação tornarem-se mais competitivas, “produzem alta tecnologia, bens e serviços, criam fluxos econômicos e dinâmicos que apóiam o desenvolvimento do trabalho e também a criação de novas empresas” (TEIXEIRA; FEITOSA, 2015, p.93). As empresas inovam pela pressão da concorrência, pela necessidade de desenvolver e implementar novas tecnologias para tornar a produção mais eficaz, ou ainda para reagir a mudanças do ambiente de negócios (TEIXEIRA; FEITOSA, 2015).

Por outro lado, existem empresas abertas a inovação, que, porém, são impedidas por fatores que dificultam a implementação de ações inovadoras. Tais fatores, relatados na literatura como barreiras ou obstáculos a inovação, quando conhecidos facilitam a realização de planos que auxiliem as organizações a superar tais impedimentos (OCDE, 2006). Nesta análise em si, os pequenos negócios representam essas empresas.

A falta de conhecimento sobre gestão da inovação, a acomodação em uma zona de conforto e os supostos custos de inovar são exemplos de barreiras que leva muitos negócios a não inovar (VIDRIK, 2012). Ainda segundo o autor, a falta de conhecimento, bem como o conformismo com os bons resultados do negócio, e a ideia de que inovar necessariamente requer altos custos, não só leva vários gestores a não inovar, como também a mostrar sempre coisas negativas relacionadas ao risco de inovar.

No entanto, a atual configuração do cenário competitivo tem exigido que as organizações transponham seus limites organizacionais e busquem conhecimento

externo que se alie ao conhecimento interno que possuem, a fim de gerar inovações (CHESBROUGH, 2012). As economias globais têm vivenciado profundas transformações advindas, em grande parte, da internacionalização dos mercados e dos avanços tecnológicos. Esse ambiente gera incertezas e intensificação da concorrência nos diversos níveis, tanto entre nações como no âmbito empresarial. No que se refere à concorrência entre as empresas, pode-se dizer que ela exerce pressão nas organizações, no sentido de implantar novos modelos de gestão, e buscar estratégias competitivas adequadas aos mercados em que atuam (TIGRE, 2006). Nesse contexto, a inovação é destacada como um caminho apropriado na busca da competitividade e do desempenho superior (TIGRE, 2006; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Entendendo o destaque dado a inovação, e observando que os negócios variam em seu porte, bem como em sua capacidade de desenvolvimento, entendimento ou uso da inovação e do conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990), ainda é necessário evidenciar que a comunicação interna e os fatores culturais são fatores que adicionalmente influenciam a capacidade de inovação (CHANDY; TELLIS, 1998). Sendo o fator cultural relevante para a capacidade de inovação, que presentes nas economias emergentes chinesa, indiana e brasileira conduzem-nas cada vez mais a inovação (RAMANI; SZIRMAI, 2014; TELLIS; PRABHU; CHANDY; EISENGERICH, 2013) tornando-se importante observar em cada contexto inovativo os fatores que podem contribuir ou dificultar a inovação (FARIA; FONSECA, 2014).

Para as MPEs, exemplos de fatores que dificultam a inovação, como difícil acesso a financiamento; concorrência com grandes empresas; desqualificação da mão de obra empregada; falta de apoio institucional; gestores com baixa visão de negócio; nível de escolaridade baixo da gerência; frágil capital social; dificuldade em identificar problemas enfrentados pelo negócio; e ter que realizar diversas tarefas dentro da empresa; representam os principais obstáculos vivenciados por estas empresas diante do mercado competitivo em que estão inseridas (FRANCO; HAASE, 2010 *apud* SILVA; DACORSO, 2014).

De acordo com estudos realizados na década de 70 e 80 na Inglaterra, 25% das inovações do setor manufatureiro foram realizadas por empresas de pequeno porte (BOTELHO; CARRIJO; KAMASAKI, 2009). Em semelhante, na década de 90, outro estudo apresenta números parecidos nos Estados Unidos (TEIXEIRA;

FEITOSA, 2015). As MPEs geram principalmente inovações incrementais, que são importantes mesmo não sendo, em sua maioria, patenteáveis, e demonstrando que inovar não acontece apenas a partir de altos custos com P&D (BOTELHO; CARRIJO; KAMASAKI, 2009; BENEDETTI, 2006).

O baixo número de empregados torna as MPEs flexíveis e de rápida adaptação às mudanças; os menores níveis hierárquicos e estruturas menos burocratizadas encontrados nessas organizações aproximam os funcionários do negócio central do empreendimento; são administradas pelo proprietário que concentra a tomada de decisões o que torna o processo mais rápido, além do contato mais pessoal com os clientes. Todos esses são fatores que potencializam a atividade de inovação dentro da pequena empresa; são características que permitem que as MPEs sejam inovadoras. (HOGEFORSTER, 2014; BOTELHO; CARRIJO; KAMASAKI, 2007; OŠENIEKS; BABAUSKA, 2014; TEIXEIRA; FEITOSA, 2015).

Para confirmar essa ideia, Hagedoorn e Wang (2012 *apud* SILVA; DACORSO, 2014, p.57) afirmam que as “grandes empresas são menos eficientes que os pequenos empreendimentos e menos flexíveis em decorrência de suas estruturas, de maneira que elas detêm pouca eficiência em inovar dada a inércia e rigidez formal ao qual ficam submetidas”.

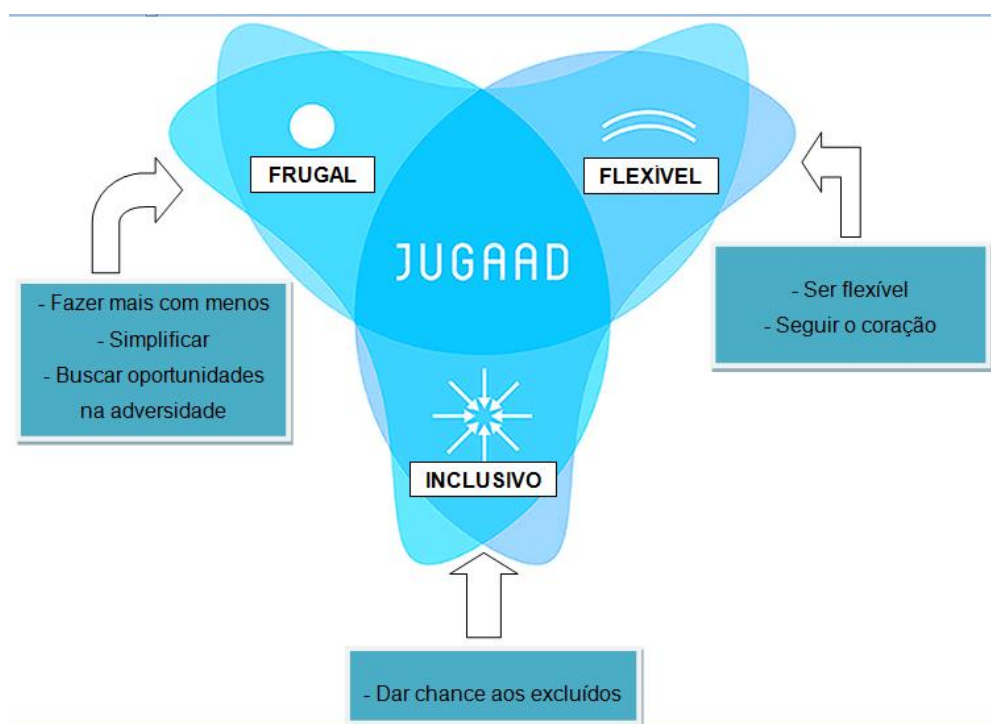
Portanto, conhecendo o grau de importância dos pequenos negócios para a economia global e, especificamente para a economia brasileira, onde de acordo com o Sebrae e Dieese (2014), as MPEs representam mais de 90% do total de empresas nacionais; apresenta-se como primordial aprimorar os conhecimentos a cerca das possibilidades que surgem para estes negócios. Sendo a inovação frugal uma dessas possibilidades, especificamente à luz dos princípios da *Jugaad*, já que os inovadores nesses contextos fazem usos engenhosos de recursos e tecnologias existentes, empregando uma mentalidade que combina improvisação com pragmatismo e desenvolvimento de soluções para comunidades que têm sido tradicionalmente mal servidas (AHLSTROM, 2010), desenvolve-se esta pesquisa.

## 2.5 MODELO CONCEITUAL DO ESTUDO

Buscando compreender como os pequenos negócios da região de Itabaiana/SE desenvolvem a inovação frugal em suas atividades de produção de bens e serviços, à luz dos princípios da *Jugaad* e tomando-se por base os princípios, abordagens e conceitos apresentados na fundamentação teórica desta pesquisa sobre a inovação *Jugaad*, construiu-se um modelo conceitual para este trabalho.

Para tal, foram encontrados nos trabalhos dos autores – Prabhu; Jain (2015); e Radjou; Prabhu; Ahuja (2012) - os construtos que moldam teoricamente o modelo conceitual desta pesquisa. O modelo é composto respectivamente pela junção das três abordagens *Jugaad*, e os princípios *Jugaad*. A figura representa de forma ilustrativa como é possível realizar a *Jugaad*, ou inovação do improviso.

Figura 3: Modelo conceitual do estudo



**Fonte:** Elaborado pela autora (2017) com base em Prabhu (2016); Prabhu e Jain (2015); e Radjou; Prabhu; Ahuja (2012)

Segundo Prabhu e Jain (2015), para ser *Jugaad*, a inovação precisa seguir três abordagens: ser frugal, flexível e inclusiva. E para os autores Radjou; Prabhu; Ahuja (2012), para ser *Jugaad*, é necessário seguir seis princípios praticados ao

realizar este tipo de inovação: buscar oportunidades na adversidade, fazer mais com menos, ser flexível, simplificar, dar chance aos excluídos, e seguir o coração.

Assim, pelo modelo proposto a abordagem frugal relaciona-se aos princípios de: fazer mais com menos, simplificar e buscar oportunidades na adversidade; a abordagem flexível relaciona-se aos princípios de: ser flexível, e seguir o coração; e por fim a abordagem inclusiva relaciona-se ao princípio de: dar chance aos excluídos.

Analisando as abordagens e princípios descritos, percebe-se pelo modelo conceitual proposto que pelas abordagens do que é *Jugaad*, é possível notar que uma inovação frugal pode ser também uma inovação *Jugaad*, mas uma inovação *Jugaad*, será necessariamente uma inovação frugal. Definir esses fatores é importante, dado que este trabalho objetiva descrever como os pequenos negócios desenvolvem inovação frugal em suas atividades de produção de bens e serviços, à luz dos princípios da *Jugaad*. Assim, as empresas participantes desta pesquisa que realizarem todos os princípios da inovação *Jugaad* poderão ser classificadas como empresas frugais, flexivas e inclusivas de acordo com o modelo proposto.

A revisão da literatura, bem como o modelo conceitual descrito nesta seção, serviram de base para construção do roteiro de pesquisa deste estudo.

### 3 METODOLOGIA

Para classificar, conceituar e, então, justificar as opções escolhidas para responder ao problema de pesquisa indicado neste trabalho – de que forma os pequenos negócios da região de Itabaiana/Se desenvolvem inovação frugal em suas atividades de produção de bens e serviços, à luz dos princípios da *Jugaad*? – os procedimentos metodológicos que foram seguidos neste trabalho são apresentados neste capítulo seguindo a seguinte sequência: (I) a caracterização do estudo; (II) questões de pesquisa; (III) o método; (IV) as fontes de evidências; (V) unidades de análises; (VI) o critério para a escolha dos casos; (VII) as definições constitutivas; (VIII) a definição das categorias de análise e os elementos de análise; (IX) protocolo do estudo; (X) os critérios de validade/confiabilidade; (XI) a análise dos casos.

O método geral do processo de pesquisa, ou seja, a metodologia (COLLINS; HUSSEY, 2005, p.57) seguida nesta pesquisa, é sintetizada no quadro 8, visando uma melhor compreensão do caminho metodológico a ser percorrido.

Quadro 8: Caminho metodológico da pesquisa

(I) A caracterização do estudo	Qualitativo, exploratório e descritivo por perspectiva de corte transversal
(II) As questões de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais as características das micro e pequenas empresas participantes da pesquisa?</li><li>• Qual o perfil dos empreendedores dessas empresas?</li><li>• Quais inovações frugais são desenvolvidas pelas micro e pequenas empresas da região de Itabaiana/Se em suas atividades de produção de bens e serviços, à luz dos princípios da <i>Jugaad</i>?</li></ul>
(III) A estratégia de pesquisa	Estudo de múltiplos casos
(IV) As técnicas de coletas de dados	Análise documental, observação direta e entrevista semi-estruturada.
(V) Unidades de análises	Pequenos negócios
(VI) O critério para a escolha dos casos	Representatividade e acessibilidade, conforme apresentado no item 3.6 desta pesquisa.
(VII) As definições constitutivas	a) Inovação b) Inovação frugal c) Pequenos negócios d) <i>Jugaad</i> e) <i>Princípios da Jugaad</i>

Continua...



(VIII) A definição das categorias de análise e os elementos de análise	<p><u>Categorias de análise:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Características da empresas</li> <li>2. Perfil dos empreendedores</li> <li>3. Princípios <i>Jugaad</i></li> </ol> <p><u>Elementos de análise:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porte, fundação, localização, número de empregados, principais clientes, principais produtos/ serviços, estrutura física.</li> <li>2. Idade, sexo, naturalidade, escolaridade.</li> <li>3. Busca de oportunidades na adversidade; fazer mais com menos; ser flexível; simplificar; dar chances aos excluídos; e seguir o coração.</li> </ol>
(IX) Protocolo do estudo	De acordo com Yin (2015), conforme apresentado no item 3.9.
(X) Os critérios de validade/confiabilidade	Validade do construto, validade interna, validade externa, e confiabilidade.
(XI) A análise dos casos	Análise individual e <i>cross-case analysis</i> .

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017)

A seguir cada tópico apresenta os itens descritos no quadro 8 - as questões de pesquisa; a caracterização do estudo; a estratégia de pesquisa; as técnicas de coletas de dados; unidades de análises; o critério para a escolha dos casos; as definições constitutivas; a definição das categorias de análise e os elementos de análise; protocolo do estudo; os critérios de validade/confiabilidade; a análise dos casos; as limitações do estudo - destacando seus elementos principais.

### 3.1. Questões de pesquisa

As questões de pesquisa representam o núcleo do protocolo de estudo e são “um conjunto de questões substantivas que refletem sua verdadeira linha de investigação” (YIN 2010, p. 112). Ainda segundo o autor, “a principal finalidade das questões de protocolo é manter o pesquisador no rumo, à medida que ocorre a coleta de dados” (YIN 2010, p.113). Assim, a partir dos objetivos específicos deste

trabalho foram elaboradas as questões de pesquisa que orientam o percurso a ser percorrido por esta pesquisa. Sendo as mesmas citadas a seguir:

- Quais as características das micro e pequenas empresas participantes da pesquisa?
- Qual o perfil dos empreendedores dessas empresas?
- Quais inovações frugais são desenvolvidas pelas micro e pequenas empresas da região de Itabaiana/Se em suas atividades de produção de bens e serviços, à luz dos princípios da *Jugaad*?

### **3.2 Caracterização do estudo**

O presente estudo é orientado pelo paradigma interpretativista julgando-o ser o método mais adequado para os estudos do mundo social, uma vez que os métodos usados nas ciências naturais são inadequados para o mesmo, já que a realidade física analisada pelas ciências naturais é diferente da realidade dos indivíduos isolados ou em grupos e dos artefatos sociais que são criados por eles (LEE, 1991). Além disso, o paradigma interpretativista permitir ao pesquisador realizar uma análise subjetiva e profunda da realidade, por buscar compreender o significado das ações humanas (BURRELL; MORGAN, 1979).

Neste trabalho optou-se pela pesquisa qualitativa por sua “capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes de um estudo” (YIN 2016, p.42). De acordo com Creswell (2009) este tipo de pesquisa abrange desde as questões, procedimentos, coletas e interpretação dos dados por meio de um participante, até um relatório de pesquisa com estrutura flexível. Por meio da pesquisa qualitativa é possível produzir revelações inéditas acerca do tema estudado.

Este estudo tem natureza de pesquisa aplicada objetivando “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.35).

Optou-se pela pesquisa exploratória já que este tipo de estudo objetiva procurar padrões, ideias ou hipóteses sobre uma questão ou problema de pesquisa sobre um assunto com pouco ou quase nenhum estudo acerca do tema, (COLLIS, Jill; HUSSEY, 2005) como é o caso da Inovação frugal. Pode-se ainda classificar

este trabalho como descritivo, pois representa uma característica importante em um estudo qualitativo, que descreve de forma densa e completa o fenômeno pesquisado por meio do estudo de caso (MERRIAM, 2009).

A coleta de dados deste estudo ocorreu em um determinado ponto no tempo – de agosto a outubro de 2017, e não em vários momentos ao longo dele (característica de uma perspectiva temporal longitudinal), como se fosse uma foto instantânea da situação pesquisada – *cross-sectional* ou corte transversal (NEUMAN, 1997; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2007).

### **3.3 Estratégia de pesquisa**

Quanto aos procedimentos de pesquisa, a estratégia adotada foi a de estudo de casos múltiplos, que “compreende um método abrangente – cobrindo a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise de dados” (YIN, 2010, p.40). Esse tipo de pesquisa foca, por meio da combinação de arquivos, entrevistas, documentos e observação, com evidências quantitativas, qualitativas e/ou ambas, na compreensão da dinâmica presente em casos únicos (EISENHARDT, 1989).

### **3.4 Técnicas de coleta de dados**

As fontes de “evidências do estudo de caso pode vir de várias fontes” (YIN, 2010 p.125). Ainda segundo o autor, a incorporação de múltiplas fontes, o uso de banco de dados do estudo de caso, e um encadeamento de evidências aumentará substancialmente a qualidade da pesquisa. Assim, neste trabalho optou-se pelo uso de fontes de pesquisa: documental, entrevistas e observação direta.

A pesquisa documental envolveu todo documento disponibilizado pelos empresários nas empresas estudadas e os disponíveis publicamente, por exemplo, mídias sociais, folders, reportagens e outros. As entrevistas foram realizadas com o principal responsável pelo negócio seguindo o roteiro de entrevista semi estruturado (Apêndice A), e foi solicitada permissão documentada (apêndice C) para gravação em áudio das respostas para melhor transcrição e análise do conteúdo.

Por fim, para conseguir mais informações, utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade estudada, foi realizada observação

direta dos casos. A técnica é um elemento básico de investigação científica, utilizada na pesquisa de campo e examina fatos ou fenômenos que se deseja estudar, não consistindo apenas na atitude de ver ou ouvir (LAKATOS; MARCONI, 2002). A observação direta foi aplicada antes, durante e depois das entrevistas, baseada no roteiro de observação (Apêndice B), visando encontrar informações relevantes para o estudo e que talvez não fossem reveladas pelas outras fontes de evidências.

O quadro 9 sintetiza os detalhes sobre a análise documental, as entrevistas e as observações diretas.

Quadro 9: Informações sobre a coleta de dados

<b>Casos</b>	<b>Entrevistado (s)</b>	<b>Duração da entrevista</b>	<b>Observação direta</b>	<b>Tipos de documentos acessados</b>
CASO A	PROPRIETÁRIO A	01:46:01	Sim	Redes sociais e folders
CASO B	SÓCIOS- PROPRIETÁRIOS B	00:27:08	Sim	Redes sociais e folders
CASO C	PROPRIETÁRIA C	01:04:46	Sim	Redes sociais, folders, e entrevista em programa de TV
CASO D	PROPRIETÁRIO D	00:59:14	Sim	Redes sociais
CASO E	PROPRIETÁRIO E	00:28:29	Sim	Redes sociais
CASO F	SÓCIO- PROPRIETÁRIO F	00:33:38	Sim	Redes sociais
CASO G	SOCIA- PROPRIETÁRIA G	00:35:06	Sim	Redes sociais e áudios comerciais
CASO H	SÓCIO- PROPRIETÁRIO H	01:12:50	Sim	Redes sociais e entrevista para programa de TV

Fonte: Elaborado pela autora 2018

Como pode ser visto no quadro 9, todas as entrevistas foram realizadas como os proprietários ou sócios-proprietários das empresas. Apenas duas das entrevistas duraram menos de trinta minutos, pois os entrevistados eram muito objetivos em suas respostas. Nestes casos a observação direta foi ainda mais importante para que o entrevistador recolhesse todas as informações possíveis e necessárias ao trabalho. Em nenhum dos casos pesquisados houve restrição ao acesso do pesquisador nos ambientes das empresas. Para complementar a pesquisa, o acesso aos documentos disponibilizados pelas empresas, e em todos

eles as redes sociais da organização, permitiu ao pesquisador obter mais dados para o estudo.

### **3.5 Unidades de Análises**

Estudos de caso tem sido realizados sobre decisões, programas, processo de implementação e mudança organizacional. A unidade de análise de um estudo de caso pode ser um indivíduo, algum evento ou entidade (YIN, 2015). Para essa pesquisa os pequenos negócios, onde são realizadas as inovações *Jugaad*, foco da pesquisa, foram considerados como unidade de análise deste estudo.

### **3.6 Critério para a escolha dos casos**

De acordo com Eisenhardt (1989) um importante aspecto da pesquisa qualitativa é a seleção dos casos. Ainda segundo a autora, não existe um número ideal de casos, sendo satisfatória a seleção de no mínimo quatro e no máximo dez casos, pois uma quantidade menor que a mínima sugerida de casos torna a geração de teoria difícil, e um número maior que dez gera um volume de dados que compromete a análise destes. Destarte, para este estudo foram selecionadas oito empresas.

Buscando estar de acordo com o objetivo deste estudo, foram estabelecidos dois critérios de aceitação de casos:

- 1) Que a empresa esteja enquadrada como Micro ou Pequena Empresa de acordo com as definições da Lei Complementar 123/2006, chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.
- 2) Empresa com histórico inovador (ex-participante do Programa Ali/Sebrae).
- 3) Acessibilidade do pesquisador as empresas.

O fato das empresas possuírem uma característica em comum – o porte – facilita a lógica de replicação prevista pela metodologia de estudo de casos múltiplos. Por essa lógica, cada caso deve ser “selecionado cuidadosamente para que (a) possa predizer resultados similares (um replicação literal) ou (b) possa produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (uma replicação teórica)” (YIN, 2016 pág. 78). Pretendeu-se assim, encontrar princípios da *Jugaad*

comum a mais de uma empresa, bem como ações que contribuam como inspiração para as demais MPEs.

Quanto ao histórico inovador das empresas participantes da pesquisa, foram selecionadas apenas empresa que já participaram do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Sebrae. Este programa, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), tem como objetivo promover a prática de ações de inovação nas empresas de pequeno porte por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada (SEBRAE, 2018). Todas as empresas que participam integralmente do ALI realizam com o auxílio do Sebrae ações inovadoras em seus negócios. Assim, o fato das empresas pesquisadas possuírem histórico de ações inovadoras em suas atividades empresariais contribui para que sejam identificadas ações inovadoras que possam ser classificadas como *Jugaad*.

Atendendo aos critérios descritos e também a acessibilidade aos casos, oito empresas participaram deste estudo. Sendo duas do setor de serviços – uma locadora de equipamentos para a construção civil e uma clínica veterinária; três do setor industrial – uma confecção de moda feminina, uma fábrica de calçados e uma marcenaria; e três do setor comercial – uma distribuidora de salgados, uma madeireira e um restaurante.

### **3.7 Definições constitutivas (definição dos termos da pesquisa)**

A definição dos termos base deste estudo são descritos a seguir.

#### **a) Inovação**

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p.55).

#### **b) Inovação Frugal**

Inovação Frugal representa os meios e fins para fazer mais com menos para mais pessoas (BHATTI ; VENTRESCA, 2013).

c) MPEs

Empresas enquadradas na Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas - Lei Complementar 123/2006.

d) *Jugaad*

A tradução da palavra coloquial hindu *Jugaad*, aproxima-se de “um conserto inovador; uma solução improvisada nascida da engenhosidade e da inteligência...significa fazer mais com menos” (RADJOU; PRABJOU; AHUJA, 2012, p.4).

e) Princípios da *Jugaad*

Buscar oportunidades na adversidade, fazer mais com menos, ser flexível, simplificar, dar chance aos excluídos, e seguir o coração (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

### 3.8. Definição das categorias analíticas e elementos de análise

O quadro 10 apresenta as categorias de analíticas e os elementos que são abordados neste trabalho.

Quadro 10: Categorias analíticas e elementos de análise

Categorias analíticas	Elementos de análise
1. Características da empresas 2. Perfil dos empreendedores	1. Porte, fundação, localização, número de empregados, principais clientes, principais produtos/ serviços, estrutura física. 2. Idade, sexo, naturalidade, escolaridade.
3. Princípios <i>Jugaad</i>	Busca de oportunidades na adversidade; fazer mais com menos; ser flexível; simplificar; dar chances aos excluídos; e seguir o coração (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017)

### 3.9 Protocolo do estudo

O protocolo de estudo de caso dirigiu-se para a coleta de dados e é, segundo Yin (2015) não só desejável, como primordial quando se realiza um estudo

de casos múltiplos, pois o protocolo aumenta a confiabilidade deste tipo de pesquisa e orienta o pesquisador na coleta dos dados (de caso único ou múltiplos).

O protocolo deste trabalho é descrito nos itens a seguir:

- a) Elaboração do roteiro de entrevistas semi-estruturado e do roteiro de observação
- b) Identificação de empresas que atendam aos dois critérios supracitados
- c) Realização de um pré-teste – caso piloto
- d) Reformulação do roteiro de entrevistas e de observação, se necessário
- e) Contato com os entrevistados para agendamento das visitas necessárias
- f) Realização de pesquisa documental a acervos disponíveis sobre a empresa e/ou disponibilizados pela empresa
- g) Realização antes, no momento das entrevistas e depois, de observação direta do ambiente e dos fatos
- h) Realização das entrevistas
- i) Gravação das entrevistas, mediante autorização dos entrevistados
- j) Transcrição na íntegra das entrevistas
- k) Confirmação das informações transcritas, através de revisão realizada com o entrevistado
- l) Descrição dos casos individualmente, a partir das informações obtidas observando as categorias de análise
- m) Realização da análise *cross-case*
- n) Elaboração das considerações finais do estudo de caso.

### **3.10 Critérios de validade/confiabilidade**

Os critérios de validade e confiabilidade obedecem aos testes de validade e confiabilidade que são descritos no quadro 11.



Quadro 11: Táticas de estudo de caso para quatro testes de casos

Testes de Caso	Tática do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do construto	Utiliza fontes múltiplas de evidências Estabelece encadeamento de evidências O rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informações-chave.	Coleta de dados Coleta de dados e Análise de dados Caso piloto e Pré-teste dos instrumentos de coleta de dados
Validade Interna	Faz adequação ao padrão Faz construção da explanação Estuda explicações concorrentes Utiliza modelos lógicos	Caso piloto Análise de dados Construção do referencial teórico e análise de dados Análise de dados
Validade Externa	Utiliza teoria em estudos de caso único Utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos	Descrição individual dos casos Análise comparativa dos casos
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso Desenvolve banco de dados para o estudo de caso	Projeto de pesquisa Coleta de dados

Fonte: Yin (2015, p.48)

### 3.11 Análise dos casos

A análise de dados foi realizada em duas etapas principais: 1. a análise individual dos casos; e 2. a análise comparativa dos casos estudados. De acordo com Creswell (2009) a apuração de sentido e significado das informações colhidas corresponde ao processo de análise dos dados.

Após análise individual dos casos, foi realizado a *cross case*, ou comparação dos dados encontrados em cada caso, que segundo Merriam (2009) é o momento em que se identificam as diferenças e semelhanças entre os objetos estudados.

Para realização da análise de cada caso, as entrevistas foram gravadas, mediante autorização prévia dos entrevistados, e o conteúdo dos áudios transcritos integralmente e tratados a partir das categorias de análise desta pesquisa. Não foram utilizados softwares para esta atividade, porém o resultado das análises foi apresentado aos entrevistados pelo pesquisador, pessoalmente em sete empresas e

por telefone em uma delas, para validação do conteúdo antes da finalização do trabalho.

A análise documental foi realizada antes das entrevistas, pois se buscou com isso facilitar o processo de entrevista, já que foi possível obter informações sobre o negócio através de materiais disponibilizados em redes sociais, panfletos, programas de TV e outros. Quanto à observação direta, seguiu-se o roteiro de observação descrito no Apêndice B deste projeto, e aconteceu antes, durante e, nos casos B e E também depois da realização das entrevistas, pois o critério de acessibilidade já citado anteriormente, é um diferencial do pesquisador perante as empresas escolhidas.

## **4 DESCRIÇÃO DOS CASOS**

Neste capítulo os casos estudados são descritos com base nas categorias de análise. Assim, a descrição de cada um dos oito casos pesquisados observa as características das empresas, o perfil empresarial e as inovações Juguad identificadas na pesquisa de campo. E para melhor contextualização da pesquisa segue uma breve descrição sobre o município em que a pesquisa foi realizada.

### **4.1 BREVE DESCRIÇÃO SOBRE O MUNICÍPIO DE ITABAIANA/SE**

O município de Itabaiana no Estado de Sergipe no Brasil tem população estimada em 95.196 pessoas em uma área territorial de 337,295km<sup>2</sup>, situa-se a 55km da capital do estado e fica estrategicamente localizado no centro do Estado (IBGE, 2018). A vila de Santo Antonio e Almas de Itabaiana, fundada em 1675, por força da resolução Provincial de número 301, de 28 de agosto de 1888, elevado à categoria de cidade (ITABAIANA SE, 2018).

A cidade é também conhecida como capital nacional do caminhão. Este título foi concedido pelo fato do município possuir o maior percentual de caminhão por pessoa do país. Além de ser conhecida pela grande quantidade de caminhões, Itabaiana também é dona de um dos maiores comércios de Sergipe cujas raízes estão na famosa feira livre do município, originada historicamente pelos curraleiros, tropeiros, mascateiros e dos caxeiros viajantes, todos estes negociantes que vendiam seus produtos de região em região (MENDONÇA, 2015).

Além do comércio, em Itabaiana há indústrias de pequeno porte (bens de consumo): calçados, bebidas, cerâmica, móveis, algodão, alumínio, carrocerias de caminhões e implementos rodoviários (ITABAIANA SE, 2018). E o setor de serviços é marcado por investimentos privados em saúde e educação, com tecnologia de primeiro mundo, e que representam um modelo de desenvolvimento comercial obstinado por suprir os vazios institucionais e que representam um negócio lucrativo (MENDONÇA, 2015).

Na agricultura o município destaca-se como grande produtor de mandioca, batata-doce e tomate e possui um centro distribuidor de produtos agrícolas que funciona no mercado hortifrutigranjeiro, criado em 1991 e exerce uma grande

atuação na microrregião, pois foi criado com o objetivo de melhor organizar a feira, já que é dela que muitas pessoas tiram o sustento (ITABAIANA SE, 2018).

O comércio de Itabaiana, abrangendo zona urbana e rural é composta por aproximadamente 4.000 estabelecimentos comerciais, gerando em torno de 12.000 empregos e fazendo circular, localmente em torno de R\$ 5.000.000,00 por mês (MENDONÇA, 2015). O núcleo do comércio ainda é a feira livre realizada aos dias de sábado e quarta-feira num espaço de mais de vinte mil metros quadrados, e é em volta da mesma que se concentra metade do comércio lojista com destaque para o comércio do ouro que é vendido em grande escala e muita variedade a preços acessíveis e por força desta presença do metal nobre, Itabaiana é considerada a terra do ouro (ITABAIANA SE, 2018).

Itabaiana se destaca entre uma das principais cidades do estado com maior concentração de atividades comerciais com a presença de estabelecimentos atacadistas, além de varejistas (ITABAIANA SE, 2018). Para confirmar a forte presença do empreendedorismo na cidade podem-se citar vários empreendedores famosos no país que são naturais de Itabaiana: Mamede Paes Mendonça criador da rede de supermercados Paes Mendonça S/A com mais de 120 lojas espalhadas pelos estados de Minas Gerais, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo e até fora do país; seu irmão Pedro Paes Mendonça criador do grupo Bom Preço e continuado por seu filho João Carlos Paes Mendonça, atuante do ramo industrial, shopping Center e do mundo das comunicações; Euclides Paes Mendonça dono de armazéns, postos de combustíveis e revendedor exclusivo de marcas como Chevrolet e Wolkswagem, além de caminhões; os Barbosas fundadores do grupo G. Barbosa S/A; os Teixeiras iniciantes na venda de tecidos e estendendo-se a um império econômico ligado a pecuária, comércio automobilístico e construção civil; Elizeu Oliveira “o Arrojado” com as Lojas Guanabara; a família Peixoto com três irmãos caracterizados como os maiores supermercadistas da região e em 2017 um dos irmãos inaugurou o primeiro shopping da cidade e da região; entre outros (MENDONÇA, 2015).

Associando modernidade, comodidade e ousadia (as vitrines das lojas no centro comercial parecem vitrines de shopping); os comerciantes de Itabaiana, além de adequar-se às novidades para não ficarem por baixo, têm inovado, empreendido e apresentado ao mundo comercial, fórmulas exclusivas, não apenas

para ganhar dinheiro, mas também, de melhor convencer ao consumidor (MENDONÇA, 2015). A seguir são apresentados cada um dos oito casos:

#### **4.2 CASO A – A LOCADORA DE EQUIPAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL**

A empresa A, pertence ao setor de serviços e tem como atividade principal o aluguel de máquinas e ferramentas para a construção civil, foi fundada em 1999 e está localizada no centro da cidade de Itabaiana-SE em imóvel próprio. Enquadra-se como microempresa e conta com nove funcionários, o empresário e sua esposa para realização das atividades da empresa. Além do aluguel dos equipamentos para construção, atualmente o negócio também realiza serviços de assistência técnica de 32 marcas, venda de máquinas e equipamentos para construção, venda de produtos necessários para obedecer às normas de segurança do trabalho e consultoria na área.

Seus principais clientes são profissionais autônomos – pedreiros, pintores, carpinteiros, empreiteiros, eletricitistas, desenhistas – que usam os produtos alugados pela empresa e consomem os produtos vendidos e que representam 80% da clientela da organização. Além destes, a empresa também tem clientes jurídicos – construtoras e metalúrgicas – e clientes denominados pelo empresário de “entendidos”, ou seja, pessoas que gostam de realizar pequenos reparos em suas residências e fazem isso por conta própria.

O empreendedor A é natural da cidade de Moita Bonita – SE, está com 45 anos e iniciou seu negócio aos 27. Para o empresário sua experiência anterior ao negócio, obtida em uma sociedade com um familiar que não deu certo, serviu para que ele entendesse a importância de buscar ampliar seus conhecimentos sobre o ramo e na gestão da empresa. Assim, formou-se em técnico de Segurança do Trabalho, *coach* pela Escola Brasileira de *Coaching*, e participou de vários cursos do Sebrae, como o Empretec, cursos pelo Instituto Brasileiro de Excelência Humana, entre outros. Para o entrevistado, tanto ele como seus funcionários devem buscar aprimorar-se sempre. E para tanto a empresa não mede esforços para qualificar seus colaboradores.

A seguir, buscando-se atender aos objetivos deste estudo, são descritos os princípios *Jugaad* identificados na explanação do empreendedor através da entrevista realizada.

#### 4.2.1 Buscar oportunidades na adversidade

O empreendedor A criou o negócio motivado pela vontade de utilizar os conhecimentos adquiridos com sua profissão de pedreiro, e assim deixar de exercer a profissão. Pois, para ele as adversidades do trabalho de pedreiro, como por exemplo, má remuneração, foram seus maiores incentivos para desejar tornar-se um empreendedor, conforme explica:

Não me dava um retorno... a mim, não, a ninguém. [...] você pode perguntar a qualquer pedreiro antigo, ele trabalhava durante o ano inteiro, o ano inteiro, se ele parasse uma semana, dois dias, ele passava fome, literalmente. Ele não tinha o dinheiro pra comprar comida. A gente não está falando da comida que nós temos em casa hoje, não, que tem iogurte, que vai um churrasco, não... A comida naquela época era muito improvisada. Ou seja, a farinha, o arroz e a carne. Macarrão era pra poucos [...] Pra você comer uma galinha, era dia de domingo, entendeu?

Partindo das adversidades enfrentadas com o ofício que exercia, o empresário A uniu os conhecimentos que possuía acerca da *construção* civil à sua experiência em vendas, já que trabalhou desde pequeno também nesta área, e iniciou o negócio a convite de um parente que propôs sociedade. Pouco tempo depois, por questões pessoais, o empresário desfez a sociedade, mudou o nome da empresa e continuou no ramo. No entanto, em apenas três meses depois, a empresa foi à falência.

Depois de três meses eu vi que todo o padrão estava errado. O padrão que eu imaginava ser. Imaginava que eu já sabia como era montar uma empresa, como era resolver o problema de uma empresa. Então eu só me dei conta na verdade, que eu precisaria aprender, quando na verdade, ela quebrou, quando ela não tinha mais dinheiro. Ai foi quando a gente, na verdade, inovou na sua totalidade.

No entanto, o empreendedor A não desistiu. Reestruturou o modelo de negócio e prosseguiu. Nessa fase a empresa vendia materiais de construção e prestava serviço de mão de obra especializada na área para grandes empresas da cidade, como por exemplo, os bancos, e para pessoas físicas também.

Todas as empresas grandes, a gente fazia, porque nós éramos a única empresa, na verdade, que emitia nota fiscal [...] E foi isso o ponta pé inicial do nosso desenvolvimento. [...] E a gente começou a ter essa carteira de clientes, na realidade, para fazer pequenos serviços, na verdade. Ou seja, quando... antes de inventar essa famosa frase de... aluguel de marido, essa franquia, esse serviço a

gente já fazia, eu já fazia aqui em Itabaiana. Eu tinha uma equipe de pessoas, que a gente fazia esse tipo de trabalho já em Itabaiana. Então você tinha um pequeno problema na sua casa, a gente ia lá e resolvia imediatamente.

Para o entrevistado as adversidades, sempre presentes no histórico do empreendimento, não devem ser encaradas como problemas apenas, mas sim como possíveis oportunidades de mudanças. Oportunidades para inovar.

Como estão tanto falando na crise e que na verdade devemos tirar o “s” da palavra crise e fica crie [...] é isso mesmo. Temos que criar. Inovar sempre. Na minha empresa é assim desde o começo até hoje.

Portanto, como demonstrado, o negócio não apenas surgiu a partir de uma adversidade que foi identificada como oportunidade de negócio, mas também busca-se na empresa A observar, nas adversidades que surgem, situações que representem uma chance para empreender e inovar.

#### **4.2.2 Fazer mais com menos**

De acordo com o entrevistado A, este princípio condiz literalmente com a realidade da empresa desde o início de suas atividades. Esta sempre foi a principal preocupação do empresário – fazer mais com menos. Para ele é possível e necessário economizar recursos tanto na rotina interna da empresa quanto na oferta de produtos e serviços aos clientes, pois ele afirma que nas MPEs a escassez de recursos é sempre um desafio, principalmente os recursos financeiros e de mão e obra qualificada.

O empreendedor explicou que se os recursos financeiros são escassos, sendo necessário usar a criatividade para reduzir os custos da empresa e ainda assim conseguir agregar valor aos serviços prestados aos clientes, pois consegue reduzir os custos para o consumidor. Para isso, conforme destaca em exemplos praticados pelo negócio, foca no melhor aproveitamento de todos os recursos e ainda na consciência social e ambiental.

Madeira, por exemplo. Quando a gente está numa obra que o cabra diz: “Vou jogar madeira fora”, eu digo: “você ia”, eu levo. Então o que acontece? Eu levo a madeira, o que presta pra queimar, o que eu faço? eu guardo, quando chegar na época de festa junina, eu faço doação pra pessoas fazerem a fogueira, eu uso pra fazer fogueira,

eu uso pra cozinhar...eu doou às pessoas carentes, que às vezes dizem que não tem um bujão, a gente dá a madeira pra ela [...] Como nessa madeira, vem muita madeira pra gente reutilizar, fazendo bancos, fazemos cadeiras, fazemos prateleira...Fazendo uma série de infinidade de coisas.

Outra forma de fazer mais com menos que trouxe bons resultados para a empresa, foi a confecção de uma carrocinha (uma espécie de carroceria de caminhão, mas em tamanho reduzido) que foi acoplada a uma motocicleta para agilizar a entrega dos materiais alugados pelos clientes. Além de projetar o equipamento, poupando assim recursos, o empreendedor acrescentou ao veículo um sistema de som no qual faz propaganda dos produtos e serviços da empresa enquanto realiza as entregas. É notável em suas palavras orgulho pelas inovações que realiza:

[...] eu mesmo desenvolvi essa carrocinha...

Conforme as palavras do entrevistado e confirmado na observação direta do caso, existe uma consciência de fazer mais como menos nesta empresa. É visível na estrutura física do local que a maioria dos móveis e equipamentos utilizados, bem como algumas peças para aluguel, são produzidos pelo próprio empresário ou pelos funcionários e são frutos de materiais reciclados, adquiridos em locais de obras e que seriam descartados. Segundo o empreendedor, o cliente percebe esse diferencial na organização do ambiente físico da empresa, e principalmente na redução do custo dos serviços.

Outro exemplo citado pelo entrevistado diz respeito à escassez de mão de obra qualificada para a organização, que na verdade também é reflexo da escassez de recursos financeiros, já que o empresário relata que contratar profissionais já treinados aumenta muito seu custo com recursos humanos, assim para a empresa é mais viável ensinar um colaborador inexperiente a executar o serviço. Além disso, para o entrevistado o empregado deve ser polivalente (não deixando de obedecer as leis trabalhistas), pois sempre que necessário ele pode ser remanejado dentro da organização, auxiliar um colega quando necessário e ainda evoluir profissionalmente.

O trabalhador quando ele chega aqui, ele chega sem saber nada. E quando ele sai daqui, ele sai profissional, a não ser que ele saia logo, porque tudo tem um preço. Assim como tem que pagar um preço por você não saber de nada e ensinarem tudo a você, você também



paga um preço por ter paciência por assumir algumas coisas pra você aprender. Por exemplo, eu tenho um trabalhador aqui, que o que você pensar, ele faz. Ele chegou aqui, nunca trabalhou em lugar nenhum, ele chegou aqui, ele não sabia nem andar. E aqui o que acontece? As câmeras instaladas quem faz é ele. Tudo isso daqui quem faz é ele. Quem conserta as motos é ele, quem conserta carro é ele, quem faz programação é ele. Ele conserta máquinas, motores, certo? Ele arma tenda, ele faz a tenda, ele faz o plástico da tenda, ele arma a tenda. Ele dirige caminhão, ele dirige moto...

Além de ensinar dentro da própria empresa, o empresário A não poupa esforços para encaminhar os funcionários a cursos profissionalizantes. Ele relata que o cliente percebe esse valor agregado, pois o colaborador transmite segurança ao cliente através do conhecimento adquirido na organização e fora dela. E ainda afirma que isso não representa necessariamente um aumento de custos para o negócio, pois existem instituições como o Sebrae que fornecem cursos gratuitamente ou por um preço acessível.

Pelos exemplos citados é possível confirmar que a empresa A segue o princípio Jugaad de fazer mais com menos em suas atividades de produção de bens e serviços.

#### **4.2.3 Ser flexível**

Desde a fundação da empresa A até os dias atuais, o empresário A manteve a consciência de que mudanças no negócio são indispensáveis. Para ele essas mudanças devem ser motivadas: pelo desejo de agregar valor aos produtos e serviços para que o cliente perceba ou para atender diretamente aos pedidos dos clientes, e não apenas inovar porque o concorrente inovou.

O empreendedor relata, como um dos exemplos das constantes mudanças na organização, que a princípio cobrava pelo serviço de escoramento de laje por m<sup>2</sup>. No entanto percebeu, a partir do questionamento de um cliente, que nas situações em que o serviço era realizado, por exemplo, em um local com 100m<sup>2</sup>, mas com um grau de dificuldade maior é necessário utilizar um número elevado de peças para executar o serviço, em comparação a outra situação cujo espaço possui a mesma metragem, mas demanda número menor de peças, o cliente acabava pagando o mesmo valor. Assim, desenvolveu um cálculo matemático para ser justo com o consumidor.

Desenvolvi um padrão de metro quadrado, mais a possibilidade de peça, uma soma matemática maluca, que é igualzinho pra todo mundo.

Outra mudança ocorreu na cobrança do frete para entrega dos materiais. Antes era feito apenas com uso do caminhão, hoje tem uma moto também. Antes o frete era custeado apenas pelo cliente, porém foi verificado pelo gestor que era possível ratear entre a empresa e o cliente, e assim manter o preço de aluguel dos equipamentos, mesmo como aumento do combustível. E após a inclusão da moto com carrocinha para as entregas menores esse custo ficou ainda menor.

A gente fatura todo mês aqui a média de 2 mil reais com frete. Então a gente cobra 10 reais de frete do cliente, uma média pra dentro da cidade. E a gente fatura 2 mil reais. Mas eu gasto com esse mesmo frete aqui, eu gasto 4 mil todo mês. Então ele é subsidiado.

Tanto nos exemplos citados durante a entrevista, quanto na observação direta e na análise do material disponibilizado sobre a empresa, ficou perceptível que o empreendedor possui uma mentalidade flexível. As mudanças na empresa são constantes, conforme confirmada pelos exemplos explanados anteriormente, bem como pelo acréscimo de produtos e serviços ofertados pela empresa aos seus clientes. Bem no começo do negócio trabalhava-se com venda de matérias de construção e prestação de serviços de reparos.

Antes de inventar essa famosa frase de... aluguel de marido, essa franquia, esse serviço a gente já fazia, eu já fazia aqui em Itabaiana. Eu tinha uma equipe de pessoas, que a gente fazia esse tipo de trabalho já em Itabaiana. Então você tinha um pequeno problema na sua casa, a gente ia lá e resolvia imediatamente.

Atualmente, a empresa A mudou completamente sua oferta de produtos e serviços disponibilizados aos clientes. Trabalha com aluguel de equipamentos para a construção civil, venda e atua como assistência técnica de 32 marcas de máquinas e equipamentos para construção, venda de produtos necessários para obedecer às normas de segurança do trabalho e consultoria na área.

Todo o exposto confirma que a empresa A segue o princípio *Jugaad* de ser flexível.

#### **4.2.4 Simplificar**

O empresário A orienta seus colaboradores para que, através de um atendimento diferenciado, consigam compreender a real necessidade do cliente durante a venda ou aluguel de uma máquina ou equipamento. Conforme explana:

Quando eu dizer pra você, a gente tem martelete pra alugar, então a gente tem martelete de vários tamanhos, quando a gente fala tamanho, na verdade, é potência. Então nós temos de 2 quilos, de 4 quilos, de 6 quilos... De 11 quilos, de 15 quilos e de 30 quilos. Então quando ele vem aqui... a gente não aluga o martelete pra ele, a gente aluga a ferramenta necessária pra ele. Então a gente pergunta pra ele: "Pra que você quer?". Então o que acontece? Não adianta você levar um martelete de 6 quilos, pra fazer um serviço de 30. E nem adianta você levar um martelete de 30 pra fazer um serviço de 6 quilos. Então agente com o nosso atendimento, é que a gente vai dizer o que você quer. E se a gente não tiver, a gente passa a informação pra você de quem tem, de quem vai oferecer de quem vai resolver o seu problema. Então o nosso melhor serviço aqui é o atendimento.

Com foco em suprir a necessidade do cliente, a empresa A investiu em uma variedade de produtos e serviços que possam oferecer ao consumidor uma solução simples, que seja exatamente do tamanho da sua demanda. Para isso ele cita outros exemplos como o aluguel de determinadas máquinas e equipamento por dia e até mesmo por hora.

Meu martelete, ele é alugado por hora. Ele é alugado por hora, certo?! [...] Outra coisa é o seguinte, broca. Você quer uma broca grande, que é 150 reais uma... a gente aluga, 15 reais o dia.

Para o empresário é preciso ter consciência de que em muitos casos seus clientes irão utilizar uma máquina ou equipamento por apenas alguns minutos ou horas. Então não existe razão para obrigá-lo a ficar com o equipamento por mais tempo, pois é possível agradar o consumidor sem prejudicar os lucros da empresa. Para ele simplificar significa ficar ainda mais próximo dos desejos e necessidades de seus clientes.

#### **4.2.5 Dar chance aos excluídos**

Durante a pesquisa, o empresário A relata que no início do negócio quando a empresa ainda prestava serviço de pequenos reparos na área de construção civil, era bastante procurado por grandes empresas, já que era a única empresa na época

que fornecia nota fiscal para esse tipo de trabalho. Porém o empresário salienta que atender grandes empresas nunca foi sua intenção. Seu foco era outro público.

Ao mudar a oferta de serviços da empresa e passar a alugar equipamentos para o ramo da construção civil, o empresário A conseguiu atingir o público que ele almejava. Os clientes que para ele são excluídos ou mal servidos pelo mercado.

O nosso objetivo é e sempre foi trabalhar esse tipo de mercado. Ou seja, o lema da nossa empresa é facilitando a sua vida. Certo? Então o que acontece? A nossa premissa realmente é atender todo e qualquer mercado. Então nós atendemos àquela metalúrgica grande que tem uma máquina de solda, que de repente ela quebrou e parou. E ele quer substituir ela, no trabalho, até que conserte a dele. Como nós também temos aquele cidadão que tem uma metalurgicazinha pequenininha, uma oficinazinha que ele não faz o serviço porque não tem essa determinada máquina por que é muito cara e, ele vai pegar apenas pra fazer um determinado serviço de um dia, dois dias três dias. Então o nosso equipamento é para assistir todas essas modalidades.

O empreendedor afirma que hoje 80% da sua cliente é formada por profissionais autônomos (pedreiros, empreiteiros, carpinteiro, eletricitista, desenhistas) e os já citados “entendidos”.

Uma pessoa que quer botar um lustre na casa [...] tem que alugar um andaime pra uma hora, duas horas, vai colocar... Então esse tipo de situação. Nós atendemos toda e qualquer demanda. Agora, o nosso foco é [...] nosso público maior é esse pequeno público, na verdade.

E relata que é esse público que traz maior rentabilidade pra empresa, pois os grandes possuem seus próprios equipamentos.

Não é construtora grande que loca pra mês. Então eles preferem alugar pra fazer pequenos serviços. Fazer serviço de um dia, de uma hora, de duas horas, três horas.

Como explicitado em tudo que foi descrito, a organização A focou em um mercado entendido como excluído e formula soluções para atender as necessidades deste.

#### **4.2.6 Seguir o coração**

Quando questionado sobre esse princípio, o empreendedor A, revelou que o uso da intuição, empatia e/ou paixão são sim fatores considerados ao tomar

decisões dentro da empresa, pois conhece bem seus produtos e serviços, e sua clientela.

Sempre, sempre. Como eu falei pra você antes, se for sob pressão, se não for assim, eu não quero, pra mim, não vai rolar. Ou seja, para eu colocar qualquer tipo de situação, qualquer tipo de produto aqui, eu tenho que entender, eu tenho que ver o meu público. E eu tenho que tomar essa decisão nesse sentido. Até mesmo porque pra você tomar decisões focado em planilha, na verdade, você tem que gastar um bom percentual com marketing e propaganda. Caso contrário, não, você tem que sentir, que é pra você entender. Então, é 100% nesse sentido.

Além de relatar que não toma decisões focadas em planilhas que precisam de investimento (ainda que tenha um pensamento distorcido sobre o investimento em marketing), o empresário demonstra que toma decisões empresariais baseados nas informações que possui.

E a gente desenvolveu aqui, planilhas no Excel [...] pelo menos a financeira e tomar decisões. Então a gente hoje... por exemplo, antes a gente sabia quanto a gente faturava dia. Hoje, a gente sabe quanto a gente loca dia. Quanto a gente recebe dia, quanto dá de desconto dia. Então a gente tem tudo isso aqui a hora/dia. E não está bom ainda. Porque a gente tem que trabalhar aos poucos... dessa maneira é como a gente trabalha. Então a gente está o tempo todo inovando e vendo essa questão porque a gente não toma as decisões de outra forma.

Ao criar planilhas financeiras, ele afirma que toma decisões baseado nas informações que possui. Além disso, reforça o princípio de seguir o coração ao explicar que se sentir que não deve tomar uma decisão prefere esperar.

Agora, claro que, entre...entre o coração e a cabeça, em determinada situação, a gente não toma a decisão [...] Esperar mais um pouquinho, que é pra gente ver o que primeiro floresce, entendeu?

Para ele se a situação envolve um risco alto, mesmo que ele tenha informações referentes à empresa sobre como agir no momento, se a intuição e a paixão falarem mais alto ele vai esperar até decidir o que fazer.

Além de usar a intuição e paixão, o empresário A revela que a empatia é fator determinante em suas decisões. Pois, ao colocar-se no lugar do cliente ele consegue ser muito assertivos nas mudanças que realiza no negócio.

Por exemplo, eu gasto 10 mil reais todo ano em madeira pra tabua. A gente não alugava tabua. A gente fornecia tabua pro cliente. Como o mercado retroagiu, então a gente teve que fazer o quê? Teve que ter

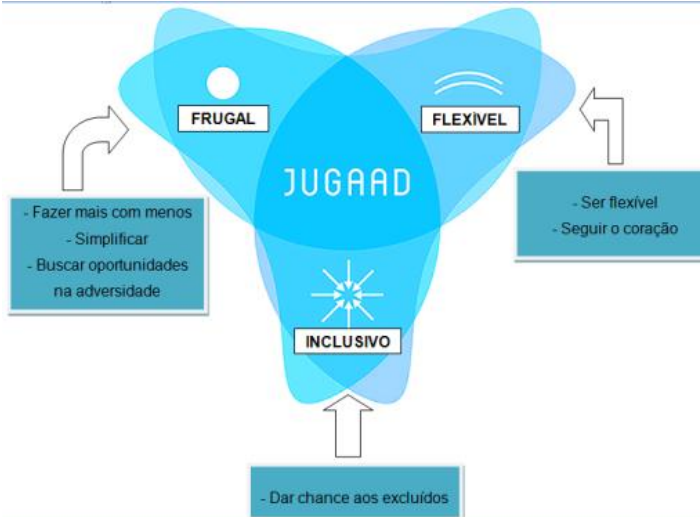
recurso. E um dos recursos foi a madeira. Então o que aconteceu? Você vinha aqui alugar um equipamento, aí como a tabua era de graça, você queria levar 6, aí a gente inibia “não rapaz, só cedemos duas” [...] Então o que a gente fez? Vamos fazer o seguinte, vamos alugar. Então a gente aluga hoje a 25 centavos cada tábua pra você. Então o que acontece? A gente tirou esses 10 mil anuais do nosso custo, tirou automaticamente. E a gente desenvolveu agora, uma plataforma.

Além de colocar-se no lugar do cliente buscando pensar como este para melhor satisfazê-lo, o empresário A conseguiu diminuir custos na empresa e criar uma nova oferta.

A gente projetou as plataformas [...] Por quê? A plataforma eu alugo da mesma forma, se eu alugar a plataforma a 50 centavos, você me paga rindo e acha bacana, porque é inovador. E eu resolvi o problema.

Ao invés de alugar apenas tábuas que são alugadas para criar uma base nos andaimes, o empreendedor criou plataformas feitas com as tábuas e que facilita, agiliza e torna o serviço mais seguro. Essa inovação foi resultante do uso do princípio Jugaad de seguir o coração.

Quadro 12: Aplicação do modelo conceitual ao caso A

Modelo	Ações
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Frugal:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso de materiais reciclados;</li> <li>✓ Criação de veículo para pequenas entregas, com som acoplado para também realizar propaganda da empresa;</li> <li>✓ Treinar colaboradores inexperientes para uma função;</li> <li>✓ Aluguel de equipamentos por hora.</li> </ul> </li> <li>• <u>Flexível:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criação de método de cálculo para cobrança justa do valor do serviço;</li> <li>✓ Ampliação da oferta de produtos e serviços;</li> <li>✓ Uso da empatia para entender o que o cliente espera da empresa.</li> <li>✓ Uso da empatia para agir com os funcionários da empresa.</li> </ul> </li> <li>• <u>Inclusivo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oferta de produtos e serviço para profissionais autônomos.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

### 4.3 CASO B – A CLÍNICA VETERINÁRIA

A empresa B é uma clínica veterinária foi fundada em 2012 e fica localizada em um bairro muito próximo do centro da cidade de Itabaiana/SE. Atualmente a empresa conta com quatro funcionários mais os sócios-proprietários para a realização de suas atividades. Desde sua criação, o negócio disponibiliza os serviços de banho e tosa, consultas, cirurgias e venda de produtos e remédios para os *pets*. Há cerca de um ano os empresários conseguiram construir sede própria para a clínica e assim acrescentaram o serviço de hotelaria para animais de estimação.

Os principais clientes da organização B são proprietários de gatos e cachorros, tanto da cidade quanto das regiões circunvizinhas, que confiam seus bichos de estimação aos cuidados da clínica. Sendo a maior procura pelo serviço de banho e tosa que é bastante divulgado nas redes sociais da empresa, e que representa também o serviço mais afetado pelos concorrentes informais. Estes concorrentes abrem pequenos pontos comerciais e oferecem o mesmo serviço, porém não obedecem as normas que regulamenta os serviços veterinários e assim diminuem o preço cobrado ao cliente.

A empresa é administrada por seus sócios-proprietários que são formados em clínica veterinária e são marido e mulher. A empresária B tem 29 anos e iniciou o negócio aos 23 e é natural de Itabaiana/Se; já o empresário B tem 30 anos e iniciou o negócio aos 24 e é natural do Rio de Janeiro. Ambos possuem pós-graduação na área clínica e são responsáveis pelos serviços de consulta, cirurgia e administração das atividades da empresa. Os empresários deixaram claro que trabalham juntos, porém no que tange a administração financeira e de estoque da organização fica sob a responsabilidade do empresário B, pois o empresário identifica-se com a área administrativa e se interessa por cursos e software de gestão que aprimorem e facilitem seu trabalho.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, a seguir são descritos os princípios *Jugaad* identificados na explanação do empreendedor através da entrevista realizada com os empresários.

#### 4.3.1 Buscar oportunidades na adversidade

A empresa B, que pertence a um casal, foi criada a partir de uma adversidade pessoal que encorajou os empresários a montar o negócio na cidade natal da empresária.

Eu tava tentando residência e, eu não consegui passar nas duas residências que eu tentei. E eu não queria passar o ano sem trabalhar, entendeu? Porque prova de residência é só todo final de ano. Ai como eu não queria passar o ano sem trabalhar, nem eu, nem ele, foi onde a gente viu a oportunidade de abrir a empresa [...] Então foi nessa dificuldade, adversidade de não conseguir ir para fora, continuar a vida acadêmica fora, que a gente viu a possibilidade de abrir empresa, e aqui ainda era carente, na época.

Além da fundação da empresa ter sido motivada por uma adversidade, os empresários revelaram que as adversidades sempre estiveram presentes desde o início do negócio, mas eles não se deixam limitar pelas dificuldades. Eles sempre buscam encarar os problemas como uma oportunidade para melhorar.

Os empresários citaram como primeiro exemplo de dificuldade enfrentada pelo negócio, a escolha do local para instalação da clínica. Alugar um espaço com infraestrutura suficiente e boa localização, apresentou-se como uma tarefa desafiadora, pois era necessário obter um bom ponto para instalar a organização, porém com recursos financeiros escassos. No entanto, com engenhosidade eles conseguiram achar uma solução.

A gente era uma empresa pequena, a gente estava acomodado, dividindo o espaço com a outra empresa. E, a gente só tinha pouquíssimas salas, a gente não tinha... a gente não tinha o suporte que hoje a gente tem. É... ficamos lá 4 anos, nesse período, a gente conseguiu é... montar uma boa clientela, a gente conseguiu uma grande evolução. Não... o espaço não era tão bom, mas a gente conseguiu tudo isso com o nosso trabalho, com o atendimento, cativando o cliente para que ele pudesse retornar.

Foi assim que eles conseguiram se estabelecer. A princípio dividindo o espaço com outra clínica (para humanos) e que não utilizava todas as salas disponíveis. Foram feitas as divisões necessárias do local, sempre obedecendo as exigências da Adema. Além disso, o imóvel pertencia à família dos empresários e isso diminuiu os custos para eles.



Apesar de ficar localizada próximo a uma das avenidas mais movimentadas da cidade, a entrada da clínica era pela rua lateral, já que a outra clínica, com a qual os veterinários dividiam o espaço, já tinha a entrada localizada às margens da avenida. Por esse motivo a clínica não tinha tanta visibilidade quanto às outras clínicas que já existiam na cidade e que estão localizadas bem no centro da cidade. Mas isso, mais uma vez representava para os empresários mais uma adversidade a ser trabalhada para promover a empresa.

Começamos no início a postar fotos, através da nossa rede social, de todos os bichinhos que eram levados a nossa clínica para tomar banho e fazer a tosa...a gente marcava o dono na foto e colocava frases de carinho tipo...mamãe fulana de tal olha como seu bebê ficou lindo [...] nosso marketing maior era o nosso trabalho, a gente quase não tinha divulgação em outros meios de comunicação, a nossa divulgação que a gente queria mesmo era mostrar um serviço de qualidade para daí ir se espalhando, voltar os clientes, e novos clientes acaba voltando. E graças a Deus, a gente conseguiu uma clientela boa com isso.

Como confirmado no relato dos empresários, para a empresa B, as adversidades devem ser vistas como oportunidades para aprimorar os negócios.

#### **4.3.2 Fazer mais com menos**

Sobre este princípio, os empresários B foram esclarecedores ao conversar sobre a escassez de recurso que já enfrentaram na empresa e sobre os recursos que ainda são escassos ao negócio. E falaram também sobre como buscam utilizar tudo que possuem de forma otimizada para oferecer sempre o melhor para o cliente, inovar e ganhar mercado. O primeiro recurso citado como escasso foi o recurso financeiro.

A gente procura sempre ter uma reserva financeira pra uma emergência, vamos dizer assim. Mas assim, praticamente o trabalho do dia a dia, o dinheiro que entra no dia a dia, que a gente vai setorizando esse dinheiro pra poder manter um negócio, entendeu? A gente tem por obrigação deixar essa reserva, mas às vezes a gente não consegue. Então, a gente consegue também é moldar [...] Hoje a gente tem um outdoor, conseguiu fazer um outdoor depois de 5 anos. Mas o que a gente ainda continua visando é o que deu certo pra gente, um atendimento de qualidade e mais essa propaganda boca a boca [...] Todo mundo diz que vem porque é bom. É tanto que os nossos horários aqui de banho e tosa é bem cheio.

Segundo os empresários, em um pequeno negócio é necessário saber usar o que tem e principalmente manter um fundo de reservas.

O que é muito caro, caro é... muito caro para uma pequena empresa, e a gente não pode, então, a gente pode fazer de outras formas.

Eles relataram que no início do negócio os recursos humanos também eram escassos na empresa, pois precisavam, por exemplo, no setor de banho e tosa de profissionais com curso na área e não encontraram na cidade. Se eles contratassem um profissional da capital não teriam recursos financeiros suficientes. Assim, contataram colaboradores da cidade e treinaram para o serviço. E durante um bom tempo os casos mais difíceis que chegavam na clínica quem realizava a tosa era a própria veterinária.

Agora, graças a Deus desde quando a gente mudou pra cá, a gente conseguiu setorizar os serviços, eu mesma só estou atendendo e clinicando. Claro, o que faltaria aqui seria só um profissional de enfermagem, que é o que a gente não tem. Mas a nossa demanda não é tão alta, ao ponto de eu dizer: “Eu necessito”, no momento. Nós dois como veterinários a gente consegue dar conta dessa parte. Mas as outras funções estão bem divididas [...] eu tenho uma pessoa na recepção, duas no banho e tosa e outra na limpeza. Então está tudo em ordem.

Para a empresa B, o mais importante ao priorizar fazer mais com menos é conseguir manter a empresa equilibrada para que o cliente receba o melhor, ainda que os recursos da empresa sejam limitados.

#### **4.3.3 Ser flexível**

Para a empresa B inovar é preciso. Para isso, eles mantêm, desde a abertura do negócio, uma mentalidade sempre aberta a mudanças. Quando decidiram montar a organização eles pensaram nos produtos e serviços que iriam oferecer pensando em agradar o cliente e diferenciar-se no mercado. E o sucesso aconteceu de maneira que foi necessário buscar um espaço maior que fosse suficiente para atender a demanda.

O espaço lá, acabou ficando pequeno, e a gente precisou sair pra ampliar, e sair de lá para construir um novo espaço. A nossa opção foi sair do local que a gente tava, que não era alugado, era um local que era cedido pela minha mãe, eu não pagava aluguel, só pagava energia mesmo e a água, e a gente acabou fazendo um empréstimo pra construir aqui, onde a gente está. Esse empréstimo foi feito pelo

banco do Nordeste, pelo apoio de pequenas... para pequenos empreendedores, microempresários, a gente construiu o prédio do zero. Também, a gente já fez com estrutura pra gente não precisar mexer por um longo período, e pra atender toda a nossa demanda, todo o nosso objetivo [...] É... aqui a gente consegue atender uma demanda maior de animais, em um lugar mais confortável. E... isso refletiu muito no lucro da empresa... é tanto que no período que a gente tava lá, comparando o último mês que a gente ficou lá e o último mês que a gente está aqui, a gente até conseguiu dobrar o lucro da empresa. Foi determinante pro nosso crescimento. E, a tendência é assim, o que a gente vem observando aqui... A gente já investiu em outros meio de marketing. E, graças a Deus, a clientela só está aumentando, não tenho o que reclamar não.

Na nova sede surgiu uma nova demanda. Os clientes já fiéis a empresa, bem como os novos consumidores solicitaram o serviço de hotelzinho para os pets. E ainda que esta ideia não fizesse parte dos planos dos empresários, eles acolheram a proposta e criaram o nome serviço para a clínica. E tornou-se a única empresa que oferece o serviço na cidade.

Foi um dos serviços que a gente acrescentou quando mudou pra cá [...] além dos serviços que a gente prestava lá, a gente presta mais serviços, como o serviço de hotel, que é o pioneiro aqui na cidade, com a estrutura que a gente tem. Tem até outras pessoas que fazem, mas não tem a estrutura.

Além do serviço de hotelzinho, os empresários inovaram mais uma vez e acrescentaram, em parceria com uma empresa especializada, plano de saúde para os bichinhos de estimação. Os planos trazem as opções para todos os bolsos. Então o cliente pode escolher entre as coberturas que vão cobrir desde atendimentos apenas na clínica, bem como planos de cobertura nacional. A empresa B também é pioneira neste serviço.

Ao atender o princípio *Jugaad* de ser flexível a empresa está aberta as mudanças e para isso são motivadas principalmente pelos clientes e pelas fragilidades da concorrência.

#### **4.3.4 Simplificar**

Os empresários B são bem conscientes de que alguns produtos vendidos em sua clínica não trazem rentabilidade para o negócio, mas são necessários para facilitar a vida dos seus clientes.

Como exemplos destes produtos eles citam os remédios para os pets. Eles relatam que não possuem uma farmácia para animais dentro de sua empresa, mas vendo produtos essenciais para que os pets consultados na clínica saiam com os medicamentos necessários para iniciar seu tratamento.

Tem medicamento. É a parte da venda, é uma coisa que é simples e que a gente tem que ter, e resolve na hora.

Em semelhante, os empresários B citam a venda de produtos como caminhas, brinquedos, roupinhas, e coisas do gênero. Segundo os empreendedores, estes produtos nunca foram o foco da empresa, mas eles sabem que agrega valor, pois o cliente deseja soluções fáceis para suas necessidades e assim demandam encontrar os serviços e produtos que almejam em um só lugar.

Não só medicamento, como também de todo o material para o pet, entendeu? [...] Se a gente não disponibilizar esse serviço aqui, eles vão ter que procurar em outro lugar. Apesar que não é o nosso foco principal, essa venda de caminha, de brinquedo, não é o nosso foco, mas a gente tem. Se não tiver aqui, ele procura em outro lugar.

Seguindo o princípio *Jugaad* de simplificar, a empresa procura ofertar serviços e produtos que atendem as necessidades fundamentais de seus clientes: atendimento e produtos.

#### **4.3.5 Dar chance aos excluídos**

Quando a empresa B nasceu só existiam mais duas clínicas veterinárias no município.

Aqui em Itabaiana, na época, só tinha uma clínica veterinária, duas clínicas veterinárias. Então, a nossa foi a terceira a se instalar e a gente procurou prestar um serviço de uma melhor qualidade, que o pessoal reclamava muito que muitas coisas não eram resolvidas aqui, tinha que ir para Aracaju. Então foi aí que a gente quis entrar. Tentar fazer coisas pro pessoal ficar aqui, entendeu? Muitos procedimentos não eram nem feitos aqui, procedimentos cirúrgico, aqui em Itabaiana, e a gente começou aqui em Itabaiana a prestar esse serviço.

Foram a partir das necessidades de clientes mal servidos pelo mercado que os empresários definiram sua clientela. Eles buscaram atender as necessidades de clientes que não estavam satisfeitos em consultar seus pets em clínicas do município e precisar realizar exames ou procedimentos cirúrgicos na capital. Em

alguns casos, quando não é viável para a empresa adquirir, por exemplo, um aparelho para realização de um procedimento, eles alugam o equipamento, e atendem a demanda do cliente. Em outros casos, eles fazem parceria com outros profissionais que irão realizar o procedimento na empresa B, como por exemplo, uma vez por mês a clínica traz um oftalmologista para cachorros e os clientes não precisam deslocar-se até a capital.

Outra situação que demonstra o foco da empresa em clientes mal atendidos é a diferenciação no atendimento.

É o pessoal reclamava muito do atendimento, dessa questão do lidar com o cliente. A gente procura lidar com o cliente de uma forma bem simples, de uma forma tentando acolher, porque a gente sabe que hoje, um cão não é um cachorro do fundo do quintal. Hoje o cão faz parte da família, então, quando a gente trata com carinho e com atenção, que o proprietário acha que ele merece, então a gente ganha ponto positivo. Não chega um cachorro aqui pra eu não dizer que é o menino de tia. Se eu chegar e disser deixa aí, deixa eu pegar esse cachorro e colocar aqui na mesa... Então, é o carinho que a gente passa para o cão, a gente tem que ver isso com o cão, essa atenção que a gente dá para o cão, a importância que a gente dá para o cão, que acaba cativando o cliente, entendeu? É esse o foco que a gente trabalha.

Além de se diferenciar no atendimento, os empresários relatam que eles também têm clientes excluídos do ponto de vista financeiro. Eles citam que possuem clientes de todas as classes financeiras e que buscam atender a necessidade de todos.

A pessoa tem dinheiro pra comida, mas não pra cuidar do cachorro.

Foi pensando, principalmente, neste tipo de cliente que os empresários passaram a aceitar pagamento das consultas no cartão. E também a parcelar os produtos e outros serviços da clínica em todos os cartões e tenta sempre chegar a um número de parcelas que seja agradável para o cliente e viável para a organização.

O cliente vem e fala: “você não divide mais pra esse preço” que é o limite. Não tem como dividir pra 10 vezes. Mas aí a gente sempre bota um pouquinho a mais para àqueles que pedem [...] Até para não perder o cliente, a gente acaba fazendo dessa forma.

Como demonstrado pelos entrevistados, a empresa B ofertam serviços e produtos voltados para os consumidores excluídos, não atendidos ou mal servidos pelo mercado.

#### 4.3.6 Seguir o coração

Na empresa B, os empresários revezam as atividades da empresa que são de responsabilidade deles, mas o que diz respeito à gestão da empresa fica sob a responsabilidade do veterinário, pois sua esposa deixou claro que não tem afinidade com a área administrativa.

O empresário em questão revela que segue sim fatores como intuição, empatia e/ou paixão para tomar as decisões sobre o negócio. E destes fatores a paixão é o que prevalece na maioria das decisões tomadas na empresa.

É a maioria. Porque assim, como proprietários, o proprietário às vezes não tem condições, a gente quer ajudar, a gente facilita ao máximo possível. Então, assim a gente quer tratar o animal bem, a gente quer tratar o animal até que ele esteja melhor [...] A gente trabalha com vida, então... A gente pensa mais no lado da vida, do que no lado do financeiro. Por exemplo, mas o animal está... ou você aplica a medicação para o animal sobreviver, ou você dá para... porque o proprietário não tem condições, ou pra ele morrer. Então já fica... [...] Às vezes a gente nem cobra.

O entrevistado acrescentou como exemplo da priorização do bem estar do animal, a venda de medicamentos fracionados, pois os medicamentos já não são produtos que trazem rentabilidade para a empresa, mas são vendidos para facilitar a vida do cliente (como citado no item 4.2.4), e vendidos em retalho permitem que os clientes de poder aquisitivo mais baixo adquiram o medicamento, bem como que o cliente compre apenas a quantidade necessária para o tratamento.

A empresária também concorda com as palavras do sócio. Para ela, além de lidar com vidas e de ser apaixonada pelo que faz, colocar-se no lugar do cliente é primordial e assim ela trata os animais como gostaria que tratassem os dela.

Então, se eu chego e digo, pegue seu cachorro, coloque ai em cima que eu vou falar. É diferente de eu chegar e falar: “vem aqui bebezinho de tia no meu colo”.

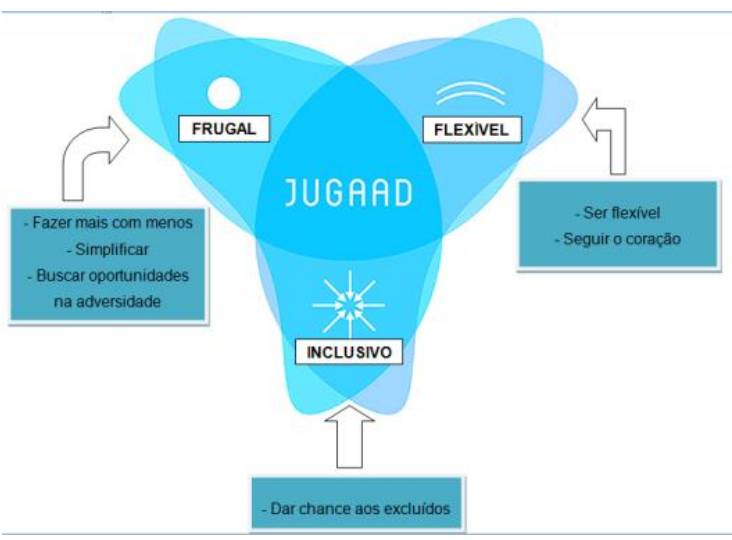
E o empresário completa:

A maior gratidão é ver o animal bem, é ver o proprietário feliz, que deu tudo certo e tal. Tudo é até o ponto que não prejudique tanto. Mas é pela paixão, mesmo [...] é uma vida. Ai você não pode deixar morrer.

Os empresários têm consciência de que o negócio, assim como qualquer empresa, sobrevive de lucro, e, portanto, mesmo que a paixão prevaleça na maioria

das decisões sobre o negócio, é necessário cautela quando a situação coloca a empresa em risco. O modelo conceitual é aplicado ao caso no quadro 13.

Quadro 13: Aplicação do modelo conceitual ao caso B

Modelo	Ações
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Frugal:</u></li> <li>✓ Divisão de espaço com outra empresa para diminuir custos;</li> <li>✓ Marketing através das redes sociais;</li> <li>✓ Treinar colaboradores inexperientes para uma função;</li> <li>✓ Oferta de produtos menos rentáveis, porém demandados pelos clientes.</li>   <li>✓ <u>Flexível:</u></li> <li>✓ Mudança de local de instalação da empresa para ampliação da infraestrutura;</li> <li>✓ Ampliação da oferta de produtos e serviços;</li> <li>✓ Venda de produtos fracionados;</li> <li>✓ Uso da empatia para entender o que o cliente espera da empresa.</li>   <li>✓ <u>Inclusivo:</u></li> <li>✓ Atendimento diferenciado;</li> <li>✓ Facilidade de pagamento.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

#### 4.4 CASO C – A CONFECÇÃO DE ROUPAS FEMININAS

Pertencente ao setor da indústria, a empresa C tem como atividade principal a confecção e venda apenas no atacado de roupas femininas. A marca trabalha com a chamada modinha feminina e roupas de ginástica. A microempresa já está no mercado há dez anos e fica localizada na cidade de Itabaiana-SE em sede própria. Possui oito funcionários diretos e muitas costureiras terceirizadas. A proprietária é a responsável pela criação das peças e juntamente com sua filha cuida também da parte administrativa e do marketing da empresa.

Com foco desde o início do negócio na venda apenas no atacado, a organização tem como principais clientes as sacoleiras (vendedoras autônomas) e lojistas com CNPJ. As vendedoras autônomas sempre representaram o maior número de clientes da confecção. E atualmente esse número ficou ainda mais representativo, pois cresceu o número de clientes da empresa que possuíam firma aberta e optaram por fechar o negócio e tornarem-se MEI ou apenas revendedores autônomos para cortar os custos gerados para manutenção de uma empresa. Ainda existe também outro tipo de cliente que são pessoas que se unem para comprar a quantidade mínima de peças exigidas pela marca e dividem entre si.

Natural de Itabaianinha-SE, a empreendedora C tem 43 anos e trabalha no ramo desde os 13 anos, quando ainda não costurava, mas já participava da feira livre de Tobias Barreto-SE vendendo os produtos que a mãe confeccionava. Possui ensino médio completo, já realizou cursos para aperfeiçoar-se na área e na gestão da empresa, principalmente os cursos oferecidos pelo Sebrae buscando não só desenvolver-se, mas sim incentivar seus funcionários na busca por conhecimentos.

A seguir, buscando-se atender aos objetivos deste estudo, são descritos os princípios *Jugaad* identificados na explanação do empreendedor através da entrevista realizada.

#### **4.4.1 Buscar oportunidades na adversidade**

A empresa C surgiu motivada por uma adversidade pessoal enfrentada pela proprietária do negócio. A empresária desejava continuar os estudos cursando uma faculdade, mas a família não tinha condições financeiras que a permitissem seguir em frente com os estudos.

Naquele tempo, era muito difícil essa questão de faculdade, de... não existia esses incentivos. Há 30 anos [...] fazer uma faculdade, só fazia quem era bem estabilizado, só filho de rico que se formava. Só rico formava pra ter dinheiro. Naquele tempo não existia essa coisa de faculdade, de concurso, de... Enem, que você conquista. Não existia. Então assim, a gente já se criava com aquela convicção de que tinha que ter algo [...] então a gente sempre trabalhou pra ser autônoma. A gente trabalhava pra isso, isso vem da geração do meu pai e da minha mãe, também. Assim, a gente não precisava arrumar um emprego, de ficar no balcão, a gente pensava sempre em ser um empresário, seja lá qual for. Então assim, aquilo ali foi me incentivando.



A adversidade motivou a empresária a criar seu negócio. Ela relata que aprendeu o ofício com mãe, mas sonhava em ir mais além. Não desejava ser apenas uma costureira que trabalhava por conta própria vendendo na feira tudo que produzia. Ela queria empreender e para isso buscou aprimorar seus conhecimentos.

Então tudo isso é uma adversidade, era tudo difícil. Então, a gente olhava pro lado, pro outro, a gente via o que? Trabalhar no que dá. Minha mãe foi o quê? Costureira. Fulana (nome da empresária): Vai ser costureira. Só que graças a Deus, eu sempre tive um sonho a mais de além de costureira, ser empresaria [...] Quando eu fiquei adolescente, eu tinha sonho já de ter uma fábrica de roupa. Eu já sonhava de ser autônoma. Eu lembro dos meus sonhos de passar por uma fileira, onde de um lado e do outro, era só costureira. E o sonho foi realizado. Eu sonhava, isso com 10 anos, 11 anos eu já sonhava com isso. A idade do meu filho, com 11 anos já sonhava com isso. Ai isso fez com o que eu me profissionalizasse e, buscasse esse objetivo.

A empresária C foi clara ao relatar, durante a entrevista, que apesar das adversidades financeiras que a família enfrentava e que não permitiram que ela prosseguisse os estudos não foi motivo para ela deixar de acreditar que poderia tirar o melhor daquela situação. Para ela, já que teria que seguir a profissão da mãe ela iria empenhar-se para realizar o sonho de ter sua própria empresa.

Sou um pouquinho mais corajosa do que minha mãe, minha mãe sempre gostou naquela quantidadezinha básica, de... o que ela fazia, ela fazia bem feito. Segunda a sábado, ela trabalha até sábado meio dia. Agora, ela descansava o final de semana. E na segunda-feira, eu ia pra feira vender tudo que ela fazia. Você precisava ver a procura daquele povo de fora, as pessoas procurando o produto da minha mãe pra comprar. Aquela coisa assim: “aquela barraca ali tem uma mercadoria de qualidade”. Eu chegava lá 5 horas da manhã, 9 horas já tava com a última peça na barraca. Enquanto às outras, era cheia de mercadoria. Agora, o acabamento da minha mãe era perfeito, era perfeito. Então nisso eu me inspirava em fazer algo.

Em seus relatos a empreendedora declarou que nascer em meio as adversidades a faz enxergar sempre o lado bom das coisas e assim não só sua empresa nasceu a partir de uma adversidade que ela oportunizou para criar um negócio, bem como no dia a dia da empresa procura enfrentar as dificuldades encarando-as como possibilidades de mudanças. Como exemplo, ela citou o uso de redes sociais gratuitas para realizar marketing da empresa e servir como canal de comunicação com os clientes. Pois a empresa possuía site institucional, mas além de não contar com um profissional dentro da empresa para gerenciá-los, também

não poderia pagar por um profissional que trabalha com esse tipo de serviço. No entanto, essa adversidade representou uma oportunidade de crescimento maior para a empresa, já que o resultado da divulgação da empresa através do *Instagram* e do *Whatsapp* surtiu efeito consideravelmente maior comparado a divulgação realizada anteriormente no site da organização. Ou seja, uma adversidade transformada em oportunidade de negócio.

#### **4.4.2 Fazer mais com menos**

Para a empresa C fazer mais com menos sempre foi uma premissa do negócio principalmente no que se refere à criatividade no uso da matéria prima, pois o negócio é voltado para a moda. E de acordo com a empreendedora atualmente obedecer a esse princípio é primordial nas MPEs, pois para ela, o recurso mais escasso em uma pequena empresa, principalmente quando está iniciando suas atividades é o recurso financeiro.

Sempre mais com menos, com certeza. Nos dias de hoje tudo está levando pra isso. Nos dias de hoje, tudo está levando pra você trabalhar mais com menos [...] tempo, matéria prima, sempre trabalhar mais, mas com que o custo seja menos. Por quê? Por conta da concorrência hoje em dia [...] A concorrência está atrapalhando muito. E a crise lhe deixa... Porque todo mundo hoje quer se manter, quer se virar, quer fazer aquilo... então, termina assim, que você fica no mercado mais estreito.

Conforme relatado pela empreendedora, a oferta de produtos na sua área cresceu muito, o mercado tornou-se estreito. A empresária relatou que concorrer com outras confecções sempre foi o esperado, mas atualmente a entrada cada vez maior de roupas produzidas na China, que entram no país clandestinamente e são vendidas a preços consideravelmente desleais, fizeram com que ela obrigatoriamente tenha que fazer mais com menos.

Essa mercadoria está entrando no Brasil sem custo nenhum, sem imposto, sem nada. Vem até ao nosso estado, também, sem custo nenhum, sem impostos, sem nada, eles fazem o milagre deles. Ai essa peça chega ao consumidor final em conta. Aonde nós, brasileiros, onde nós colocamos nossos custos todos, impostos, mão de obra, todos os custos, não consegue chegar ao ponto de um preço que o importador tem que é a China. É muito barata a mão de obra deles lá. Ai é onde, eu estou sofrendo por dois lados. Nós estamos sofrendo, o brasileiro pela crise, e estamos sofrendo, a questão do vestuário está sofrendo muito por conta da importação.

Se fosse só a crise, não, a crise, as pessoas ainda comprem roupa pra usar. Mas não, ainda tem a questão do preço da importação.

Para reagir a essa situação e utilizar os recursos que possui de maneira otimizada, a empresa C focou em uma produção diferenciada utilizando menos matéria prima.

Antigamente eu procurava fazer mais investimentos. Eu trabalhava mais com uma linha de acessórios na minha roupa. Eu investia, digamos, que de 100%, eu investia 30% de acessórios 70% de tecido. Hoje em dia, não. Hoje em dia é 90% do principal, que é o tecido, da malha e 10% em acessório. É investir menos e produzir mais [...] estamos fazendo de uma forma que... É... trabalharemos com produto onde a gente ganhe mais. Então estamos focando pelo lado da produção. Hoje é produzir mais. Ou seja, ter um produto diferenciado, porque está existindo muita concorrência. Então hoje vence, ganha quem tiver um diferencial para ter o seu produto diferente, pra poder entrar no mercado, porque se não, você não entra.

De acordo com a entrevistada, grandes confecções possuem acessórios e tecidos exclusivos, grandes investimentos em marketing e canais de distribuição amplos (representantes comerciais espalhados pelos país, lojas exclusivas em shopping, venda pela internet...); mas essa não é a realidade da pequena confecção. Sendo assim, inovar trabalhando com o que tem em mãos é a opção da sua empresa.

Eu não consigo comprar uma estampa, um quilo de poliamida onde custa 130 reais, não consegue, porque tem pessoas que não estão dando mais valor, porque estão querendo peças mais em conta. Aí eu já procuro comprar as estampas já prontas, tecidos um pouco mais em conta [...] Aí é onde entra a minha habilidade, entendeu? Aquele tecido, eu fazer um designer, fazer uma roupa sofisticada para que não venha a ficar popular. Eu venho procurando fazer mais modelos onde eu não use muito acessório. Se hoje eu usar uma blusa de malha lisa, eu tenho que fazer alguma coisa pra botar ou aplicar, eu evito, está entendendo? Eu faço uma blusa mais estampada. Quando eu faço liso, eu faço liso social, eu boto uma manga solta, alguma coisa, pra não precisar ter que entrar com o acessório.

Além de passar a usar menos acessórios em seus produtos e investir na criatividade para criar modelos diferenciados, a empresa C não só passou a trabalhar com terceirização da produção de suas peças, como vem cada vez mais aumentando o número de profissionais terceirizados que prestam serviços para a empresa.

Porque tem a questão dos produtos importados, que está entrando com preço. E, você sabe que pra competir é difícil. Então estamos trabalhando com muito serviço terceirizado, para o custo ser mais em conta. E aí o nosso foco, hoje, é produção. O foco hoje é produção [...] E, também, além da idade, do juvenil até o idoso, a gente está trabalhando muito com a questão muito da variedade de modelos. Se você não trabalhar com uma quantidade enorme de variedades, a gente hoje fica assim, deixando a desejar pro cliente. Ou seja, o cliente ele termina buscando em outros lugares, porque outros lugares têm mais variedades, e a gente não tem... Então mantemos nosso número de funcionários, e aumentamos a nossa produção. E aí, a variedade aumentou.

A empresária explanou que a motivação para iniciar a terceirização dos serviços não foi a princípio para aumentar a produção, o que motivou a empresária B optar por terceirizar a produção da empresa foi a falta de mão de obra qualificada no ramo. Segundo a mesma, há tempos atrás ser costureira era uma profissão comum entre as mulheres e que hoje em dia este já não é um ofício tão almejado por elas.

Tem época que a gente está com uma turma, tem época que a gente está com outra turma. E assim, nunca é 100%. Tem turmas que faz que com você produza de qualidade, de quantidade. Mas, às vezes ela chega pra você dizendo que está cansada, que quer dar um tempo. Tem outras que tem boa vontade de produzir, mas não tem qualidade.

Foi a partir do pedido de demissão, por motivos pessoais, de uma das melhores costureiras da fábrica que a empresária decidiu terceirizar a produção de algumas peças. No entanto, a empreendedora sempre prezou pela qualidade dos seus produtos e tinha receio em terceirizar a produção e não conseguir manter a qualidade, e acabar manchando a marca da sua confecção. Para manter a qualidade a empresária financia o maquinário que é utilizado pelas costureiras terceirizadas. Assim, ela manteve a qualidade das peças, bem como contribuiu socialmente para que essa funcionária que não poderia mais por motivos pessoais trabalhar nos horários demandados pela empresa, mas que precisa continuar trabalhando para manter a família e a si mesma. Segundo a proprietária da fábrica, é exigido de todos os profissionais terceirizados que contribuía com a previdência social através do cadastro de Microempreendedor Individual (MEI) ou que o terceirizado faça uma associação transmitindo o serviço para você, pois assim os

prestadores de serviços da fábrica estão protegidos e podem gerar as notas fiscais necessárias.

Fazer mais com menos sempre foi a opção seguida pela empresa C, mas atualmente esse princípio deixa de ser apenas uma opção e passa a ser a meta da empresa.

#### **4.4.3 Ser flexível**

A empresa C trabalha no ramo da moda feminina e segundo a empresária C as mudanças dentro do negócio não são motivadas apenas pela necessidade de acompanhar as tendências, mas sim pelo desejo de manter sempre as opções em aberto.

Existiram várias mudanças durante 10 anos de (nome da empresa). Agora, as mudanças sempre foram para melhor, pra gente procurar estar dentro, conforme o que o cliente deseja. Para que facilite mais as vendas.

Dentre as mudanças ocorridas no negócio a empreendedora citou que já trabalhou com venda de peças em consignado. E assim como em outras mudanças, quando não dá certo ela procura uma nova solução para a situação.

Eu já cheguei assim, a trabalhar com consignado, peças consignadas, o cliente levava e, as peças que não vendiam, trazia. Só que aí criou um... um problema pra empresa, assim, terminou atrapalhando a empresa. Onde? Ela trazia peça e, muitas delas não tinham cuidado, etiqueta rasgada, etiqueta destruída, roupas muito machucadas. E, eu colocava de volta na prateleira, era prejuízo pra empresa. Por quê? Porque as pessoas chegavam pra mim assim, e diziam: “Essa peça está usada”, “Não, só foi só ida até um revendedor e o revendedor não tinha cuidado”. E, outra coisa, também, aí ela saía da prateleira, aí ficava vazia a prateleira, aí ela voltava. Quando ela voltava, já cansava os olhos do cliente. O cliente não queria mais. Eu tava tomando muito prejuízo, mas isso foi no início, no início, mesmo.

Confirmando o interesse da empresa por realizar mudanças constantes dentro da organização, a empresária cita uma mudança que estava sendo implementada no dia em que a entrevista estava sendo realizada. Tal mudança tem o intuito de agilizar os processos, bem como facilitar a vida do cliente.

A gente trabalha sempre fazendo mudanças, muita, muita, mesmo. Porque aqui, nós trabalhamos por três etapas, nós temos uma loja, nós temos a área do corte, que é junto com o acabamento final da

peça, e temos a indústria [...] Eu sempre estou fazendo mudanças, porque trabalhar com os três juntos, não é fácil. Se eu estou fazendo mudança às vezes na indústria, às vezes ali, às vezes no corte, às vezes ali na parte de cadastrar [...] Eu vou lhe dar um exemplo agora, acabei de [...] Cada terceirização tem seu custo de peça. Mas eu preciso lembrar que peça foi essa que eu terceirizei com o meu funcionário que eu não lembro mais. Se a gente tem um sistema completo na empresa pra isso. Aí liguei para a parte de serviço, de sistema. E, conversei com ele, e falei pra ele, que no sistema do cadastramento do produto, que ele pudesse agregar a foto do produto, para que na hora que eu quiser àquele código daquela peça, eu clico, boto o código e vem a foto.

Acrescentar a foto do produto junto ao código no sistema de automação comercial que a empresa utiliza, não só facilitou no cálculo das peças que são terceirizadas, bem como trouxe agilidade para o cliente, pois quando o mesmo chega na empresa e não lembra o código da peça que levou, é possível verificar através da foto do produto.

Para a entrevistada as mudanças feitas para melhorar a empresa permitiram aumentar a produção com custo menor e aproximar-se dos desejos dos clientes.

#### **4.4.4 Simplificar**

A empreendedora C relatou que sempre trabalhou com uma linha de modelos de roupas que vai do estilo mais sofisticado até o mais informal, sempre mantendo qualidade e praticando preço justo. Ao receber dos clientes pedidos de peças mais baratas, pois quem revende suas peças falou que tem clientes de todos os poderes aquisitivos e precisa atender essa demanda, a empresária procurou uma solução que não prejudicasse a empresa.

A gente faz o seguinte, a gente vai barateando mais um pouco para manter... porque assim, se eu fizer um produto barato demais, o cliente não confia, vai dizer assim: “Não presta. É ruim”. Eu vou manter, baixar um pouco o custo da peça para manter, ter mais clientes. Mas tem pessoas, também, que não vai dar valor. A (marca), hoje, ela tem um perfil, ela tem um conhecimento há 10 anos, que eu chego a vender assim a (marca) em loja que vende altas marcas, Lança perfume, Colcci... Então assim, se eu chegar com um produto muito barato, ela vai chegar um ponto a manter uma pergunta na cabeça do meu cliente, e do cliente do meu cliente, “Será que presta?”. Então eu vou tentar baratear, mas eu vou tentar chegar a entrar, e não assusta o cliente, entendeu? Você hoje nem pode baratear demais um produto, digamos, vender popular. E, nem pode manter o preço alto.

Assim, para atender às necessidades dos clientes a empresária pensou em uma solução viável para ambos: criar uma linha de produtos mais em conta, com qualidade, porém com outra marca na etiqueta. Segundo a empreendedora, essa inovação é boa o suficiente para resolver as necessidades da sua clientela, pois oferece um produto com a qualidade e bom gosto trabalhado por sua empresa, porém com preço de venda menor. Ela criou a segunda linha da sua marca.

Além disso, a empresa C também criou, utilizando a marca já existente na empresa, uma linha de *bodies* (que é uma peça feminina inspirada em maiô de banho) fabricada com outra marca de matéria prima e sem uso de acessórios, assim o custo é menor para a empresa e o produto mais barato para o cliente, mas ainda assim leva a marca da empresa. De acordo com a entrevistada, é possível simplificar sem perder a qualidade do produto.

#### **4.4.5 Dar chance aos excluídos**

A empresa C sempre trabalhou com a venda de seus produtos apenas no atacado. E desde o início da organização atende a um público excluído do mercado: as sacoleiras (vendedoras autônomas que vendem produtos porta a porta). A maioria dessas revendedoras não possui CNPJ, sendo assim não conseguem comprar no atacado em muitas confecções, pois estas exigem o cadastro para liberar a compra de produtos no atacado.

Atualmente, de acordo com a empresária este tipo de cliente aumentou ainda mais na empresa comparado ao número de lojistas que o negócio atende, pois devido a crise muitas empresas foram fechadas e a comerciante tornou-se sacoleira para diminuir os custos com a estrutura física da loja.

Primeiro vem a sacoleira, depois o lojista, depois atacadista [...] Porque têm muitos clientes hoje, que eram lojistas e hoje são sacoleiras [...] Tem muita gente hoje que está buscando mais a economia de despesas [...] Eles estão abrindo mão da empresa, dos custos, dos alugueis, aquela coisa toda, água, energia, todos os custos de uma loja. E, está fazendo seu trabalho diretamente para o cliente, para o custo da peça sair mais barato, mesmo. O lucro está sendo menos pra eles, também, antigamente, eles colocavam o quê? 100% de uma mercadoria, hoje eles não conseguem, porque o vizinho está com o preço... Tem que ter bastante cuidado com essa questão.

Além de atender esse público excluído do mercado, a empresa C também criou um produto voltado para o público *plus size* (modelos de roupas com tamanho maior que o convencional P, M e G). Os clientes do negócio em questão revelaram a empresária C que não conseguiam encontrar no mercado uma oferta variada de produtos da moda com tamanhos grandes, e quando encontravam os produtos não agradavam, pois eram produtos que não acompanhavam a moda e a idade da cliente.

Eu faço uma roupa G, *plus*. E ainda me preocupo com o detalhe da roupa, para atrair os olhos do cliente. Ou seja, tem muita moça jovem que não quer usar uma roupa de senhora que envelhece. É muito difícil atrair. Geralmente essas roupas por aí, G, engorda, envelhece [...] Agora, quando eu faço um cropped G, eu procuro fazer um cropped que não mostre a barriga [...] Então, a gente bota umas coisinhas aqui, que não jogue por cima da roupa.

Outra forma encontrada pela empresa para atender todos os públicos de revendedores foi a diminuição da quantidade de peças que o cliente tem que adquirir para se cadastrar como cliente da marca, bem como o aumento nas formas de pagamentos.

Vamos trabalhar, pegue umas poucas peças pra você provar. Ai pronto, ela vai vendo, vai... Hoje, todas as empresas do Brasil diminuíram a venda por questão da crise. Mas eu nunca diminuir a venda por questão de necessidade do cliente [...] Se a gente ficar na empresa dizendo assim: “eu vou manter o meu trabalho assim”, tá mentindo, não se mantém no mercado. Ou você procura agregar do corte... Até as redes sociais, que você tem que se modernizar, ou você para.

A empresária relatou que em alguns casos a empresa até abre um crediário para a cliente, com o cuidado necessário para não trazer prejuízo para a organização, e em outros casos para facilitar aumenta o número de parcelas para as compras no cartão. Pois, o público que é excluído por outras empresas torna-se um público fiel de sua empresa.

#### **4.4.6 Seguir o coração**

Durante a entrevista a empresária C confirmou que toma decisões na empresa com base nos fatores intuição, empatia e/ou paixão.

Cada dia a gente pensa sempre o melhor pra empresa. Tem momentos que você toma decisões pela paixão, porque eu amo trabalhar com moda, é tanto que eu me sinto bem em vestir. Só pelo



fato de você se vestir... usar o que você faz, isso já é de bom tamanho, já cria uma positividade dentro de você, que termina desenvolvendo mais. As pessoas terminam se inspirando no que você usa, o que você faz, o que você fala por aí, porque onde eu chego, eu falo. Então isso é um dos fatores importante.

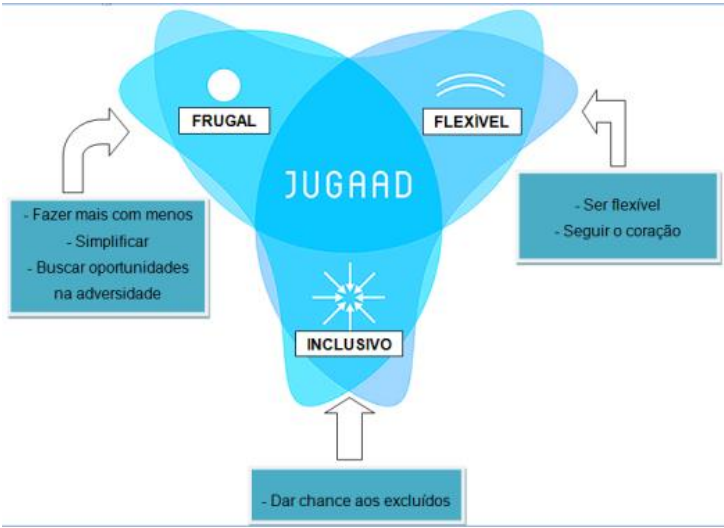
Além da paixão, a empreendedora explicou que usa a empatia para tomar algumas decisões tanto tentando pensar como cliente para descobrir o que mais agrada seu público, quanto se coloca no lugar dos colaboradores e procura agir de tal forma que os respeite e não prejudique a empresa, como foi o caso da terceirização já citada no item 4.3.2.

A empresa acrescenta ainda que é impossível trabalhar no ramo da moda sem usar a intuição para decidir sobre, por exemplo, a nova coleção.

Por exemplo, a gente vai criar um modelo, muita coisa a gente cria na intuição, na paixão... Termina você fazendo mais modelos, assim, que você gosta mais. Então fulano tem um bom gosto. A gente nunca faz um produto que a gente não gosta. Quando você vai... você vai montar uma loja, você nunca vai comprar uma coisa que você não gosta pra levar pra sua loja, nunca. Você não consegue tirar o seu dinheiro do bolso e pagar... Faça o teste um dia.

Como visto, a empresa C atende ao princípio *Jugaad* de seguir o coração nas decisões da empresa.

Quadro 14: Aplicação do modelo conceitual ao caso C

Modelo	Ações
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Frugal:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marketing através das redes sociais;</li> <li>✓ Utilização de menor quantidade de matéria prima e mais da criatividade;</li> <li>✓ Terceirização;</li> <li>✓ Criação de marca secundária;</li> <li>✓ Criação de um tipo de produto simplificado, mantendo a marca empresa.</li> </ul> </li> <li>✓ <u>Flexível:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Substituição de venda em consignado para a exigência de um número menor de peças;</li> <li>✓ Uso da intuição para criar nova coleção de roupas.</li> <li>✓ Uso da empatia para entender o que o cliente espera da empresa.</li> <li>✓ Uso da empatia para agir com os funcionários da empresa.</li> </ul> </li> <li>✓ <u>Inclusivo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criação de um produto voltado para um nicho de mercado: moda <i>plus size</i>.</li> <li>✓ Aumento da facilidade de cadastro de revendedor da marca: menos peças e maior facilidade no pagamento.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

#### 4.5 CASO D – A FÁBRICA DE CALÇADOS

A empresa D, que já existe formalmente há dezoito anos, é uma microempresa do setor da indústria de calçados localizada em Itabaiana-SE. Atualmente conta apenas com quatro funcionários e três familiares para realização de suas atividades, mas segundo o empresário, o negócio antes da crise econômica enfrentada pelo país, já chegou a trabalhar com 31 pessoas. A indústria confecciona calçados femininos, infantil e chinelos masculinos.

Tem como principais clientes os lojistas que revendem seus produtos no varejo, atacadistas de calçados e feirantes. Além destes, também atende em um

número bem menor vendedores ambulantes. Este leque de clientes atendidos é do próprio estado e de estados vizinhos, sendo da Bahia sua maior demanda. O empresário D faz pessoalmente a prospecção de clientes e também a distribuição dos produtos.

O empresário tem 54 anos, é natural de Itabaiana/SE e começou o negócio aos 36 anos, porém já trabalhava no ramo antes mesmo de atingir a maioridade. Coursou o ensino médio completo e já participou de vários cursos de gestão pelo Sebrae e cursos específicos do seu setor.

Através da pesquisa realizada com o empreendedor D, explana-se a seguir os princípios *Jugaad* identificados na explanação do entrevistado buscando-se atender aos objetivos deste estudo.

#### **4.5.1 Buscar oportunidades na adversidade**

A ideia de negócio da empresa D não surgiu a partir de uma adversidade pessoal enfrentada pelo empresário. O negócio surgiu motivado pelo sonho de empreender do entrevistado.

Eu sempre tive um objetivo, eu sempre tive uma vontade de ter uma empresa. Então mesmo quando eu trabalhava como empregado, eu já sonhava, eu tinha sonhos de ter uma empresa. Eu sonhava tanto de ter uma empresa, que uma vez eu sonhei dentro de uma empresa, uma empresa com galpão, com várias lâmpadas fluorescentes acessas assim, e eu bem vestido, com as mãos assim pra trás, como se tivesse especificando os funcionários. E eu contei pra minha esposa esse sonho, e ela disse assim: “você está sonhando como empresário?”.

No entanto desde que o empresário D começou a empreender, começaram a surgir as adversidades. Para ele, dificuldades nas MPEs são constantes e que para continuar no mercado é preciso aprender a superá-las e transformá-las em lucros.

Quando eu comecei, teve um período que eu comecei na minha própria casa. Minha casa era muito pequena [...] e eu fiz um salãozinho... Só que ficava bem encostado da minha casa. E, como eu trabalhava à noite, o meu filho tinha dificuldade de dormir por causa do barulho, mas eu tinha sempre na minha visão, essa vontade de ter uma empresa, de ter uma empresa [...] uma necessidade de realizar um sonho que eu sempre tive.

Nessa época o empresário ainda trabalhava na informalidade e o número de clientes aumentava cada vez mais tanto na cidade quanto em estados circunvizinhos, porém surgiu outra adversidade. Não era possível realizar cadastro junto a importantes fornecedores, pois a empresa não possuía CNPJ. Foi então que o empreendedor reconheceu que estava na hora de transformar o negócio na empresa que sonhou. Assim, saiu da informalidade e alcançou os objetivos esperados.

Então foi necessário, foi necessário eu sair do anonimato. E aí eu procurei informações com alguns amigos no setor de calçado e, até o próprio armazém que vendia matéria prima. E um dos meus clientes que forneciam matéria prima, me fez ver que sair do anonimato não era tão difícil como eu pensei que seria. E eu resolvi abrir a empresa. E assim, depois que eu abri a empresa, o mercado realmente se abriu, foi a visão diferente. Foi assim, pra mim, uma novidade, porque as portas começaram a se abrirem, empresas que eu não conhecia. E eu comecei nesse sentido, também já com outras experiências, que já tinha com outros mercados, novas ideias, e comecei a expandir até chegar no estado da Bahia, no Estado de Alagoas, no estado de Pernambuco e, cheguei a produzir até 2000 pares de calçado/mês. Àquilo que eu produzia, na verdade, durante a semana/dia, eu produzia 5 vezes do que eu produzia na semana. Porque eu produzia 50 dúzias de calçado na semana, eu passei a produzir 50 dúzias/dia, 50 dúzias/dia.

O negócio virou uma empresa formalizada e as parcerias que o empreendedor conseguiu fazer com outras empresas do mesmo setor e com fornecedores foram responsáveis pelo aumento das vendas. Na atualidade o empresário D citou como exemplo de dificuldade enfrentada pela empresa, também relacionado a fornecedores, a diminuição das possibilidades de formas de pagamentos oferecidas por eles. Como precisou repassar esse problema também para seu cliente diminuindo o prazo de pagamento de até 75 dias para até 45, ele diminuiu também a quantidade mínima de pares de calçados exigida para realizar a compra.

O exemplo da empresa D confirma as palavras do empresário sobre as premissas de que as dificuldades sempre existirão, mas reagir a elas é questão de sobrevivência. É sempre possível buscar oportunidades nas adversidades.

#### **4.5.2 Fazer mais com menos**

Para o empresário D seguir este princípio é questão de sobrevivência.

Eu acredito, Sandra, que qualquer empresário que ele não tenha essa visão, ele está pensando seriamente em jogar dinheiro fora, entendeu? Porque por exemplo, eu posso utilizar esse jogo de faca pra fazer outra faca. Por exemplo, onde é que um jogo de faca desse... Vamos dizer que eu pague 25 reais em cada faca dessa aí... então, eu posso mandar pro torneiro fazer, fazer essa faca com outro modulo. E ele vai tirando do grande, do pequeno ao maior, é inverso. E no final, eu só vou fazer uma faca, as outras facas ele vai aproveitar. Por exemplo, 34, ele vai fazer a 35. Reduzir a 35 pro 34. 36 pro 35. A 39 ele não vai encontrar, então ele vai fazer a 39. Mas ao invés de eu pagar no caso seria assim, 7 facas, eu vou pagar 1 faca e mais a manutenção que ele me cobraria pra fazer, que fica em média de 8 reais por faca. Analisando, eu vou ganhar 17 reais por cada faca. Então é improviso.

Além de citar a reutilização dos moldes utilizados para a confecção dos modelos de calçados, o empresário citou que a empresa adquiriu máquinas e equipamentos que agilizam a produção e dá um acabamento melhor a peça. Mas, os recursos financeiros da empresa são escassos, então estas máquinas e equipamentos adquiridos são usados e foram comprados a um preço bem menor em comparação ao produto novo. Para o empreendedor, esta compra não prejudicou em nada o negócio, pois possui experiência suficiente para reconhecer o estado de conservação do produto adquirido; e a economia beneficiou tanto a empresa quanto o cliente que passou a receber um produto com qualidade ainda melhor.

Ainda segundo o empreendedor, a escassez de recursos financeiros reflete na escassez de mão de obra dentro da empresa, pois atualmente precisou reduzir consideravelmente o número de funcionários da empresa e incluir seus filhos e esposa no setor produtivo na organização, bem como adaptar os funcionários que permaneceram no negócio.

Eu fiz assim, um treinamento com eles, com os funcionários... Depois de uma reunião que nós tivemos, então a gente chegou a uma conclusão é... que nós íamos unirmos, no sentido de assim, cada um se adaptar na situação... na necessidade da empresa [...] Então quem costura, vamos dizer que quem faz o acabamento, mas não sabe costurar, às vezes pode contribuir, como colocar uma fivela, pra deixar pronto pro rapaz fazer a costura. O rapaz chega e faz essa costura, mas o outro chega e enfia as correias, para o acabamento. Já o... quando for na área da montagem, o costurador, o rapaz que trabalha na costura não sabe fazer a montagem, mas ele sabe preparar a peça pra deixar pro rapaz montar. Ele sabe fazer a caixa, ele sabe embalar a mercadoria... E tudo isso, a gente criou essa ideia de nos unirmos para que a empresa se mantenha em pé.

Com uma equipe reduzida e consciente das necessidades da empresa, quando a empresa recebe uma demanda grande o empresário trabalha com sistema de pagamento de horas extras. Segundo o mesmo, essa adaptação resolve a necessidade da empresa e deixa o funcionário satisfeito com o valor extra recebido no salário ao final do mês.

Ao seguir o princípio de fazer mais com menos a empresa D não só conseguiu se manter no mercado, bem como agregar valor perceptível pelo cliente.

#### **4.5.3 Ser flexível**

De acordo com o empresário D as mudanças são constantes em sua empresa, pois inovar no seu setor é essencial.

Olha, Sandra, eu sempre estou sempre aberto à mudanças e, aceito muito bem. [...] quando se trata de uma mudança, de qualidade, de acompanhar o mercado, isso é obrigatório. Por exemplo, eu não trabalhava com esse solado branco, é... um solado meu, eu tava com uma linha de solado [...] quando aparece uma oportunidade de inovação, de criar algumas ideias, isso eu abraço com abraço muito forte.

Ainda segundo o empreendedor, são as necessidades do mercado que motivam as mudanças dentro da organização.

Existe uma necessidade de mudança constante em qualquer setor de fabricação, porque até então, quando se trata, principalmente, do meu setor, o setor calçadista, a gente trabalha com modas. E moda é rápida. Tem modinhas que às vezes nem dá tempo de eu fazer, já lançaram outra, entendeu?

Para o empresário um grande exemplo de mudança dentro da produção de seus produtos foi a modificação de um modelo produtivo “empurrado”, ou seja, ele produzia para depois vender; para um modelo de produção “puxada” pela demanda. No máximo 10% dos seus produtos hoje são produzidos sem venda prévia do modelo.

O mercado hoje, o mercado não tem condições, hoje de bancar... ninguém trabalha com estoque. Hoje, assim, você precisa... Eu mesmo falo pros meus clientes, porque eu não quero que eles caiam, o que eu digo é não compre (nome da marca) para estocar, compre o que você precisa. De 15 em 15, eu estou aqui. Então não precisa comprar 30 caixas, compre 20 e me paguem, depois você compra 20 e me paga de novo.

Assim, seguindo o princípio de ser flexível, no negócio em questão, as mudanças ocorrem objetivando melhorias internas que resultam em valor agregado para o cliente.

#### **4.5.4 Simplificar**

Atender as necessidades fundamentais dos clientes é o foco da empresa D. Para o empreendedor entrevistado é possível ser criativo e produzir modelos de qualidade e acessíveis.

Olha, eu procuro me adaptar e me incluir nesse quadro da simplicidade. É tanto que eu não trabalho em uma linha de calçado acima desse valor, porque o meu objetivo é atingir a classe mais baixa do mercado. Porque até então, eu fazendo a pesquisa, eu sei que no mundo existe pessoas de classe mais baixa do que alta [...] E que por incrível que pareça, em alguns lugares, eu vejo o meu calçado se destacando em meio de calçado de marca.

Para o empresário os produtos devem ser eficientes buscando atender as necessidades dos consumidores. Para isso, ele oferece aos clientes produtos que levam a marca da empresa D; trabalha com a personalização do calçado através da aplicação da marca do cliente na peça sem aumentar o custo do produto; e oferece também mais duas marcas de calçados os quais ele reserva a uma clientela específica.

Não só a marca do meu comprador, mas também [...] o que é que acontece? Se eu criar só com o nome (nome da empresa), que é um nome já popular, ele tem uma média de preço, de calçado, vamos dizer que a média dele seja uma média de 23 reais. Então o que acontece? Se eu criar um calçado com estilo melhor, mais nobre, entendeu? Mas se eu colocar o nome (nome da empresa), ele não vai agregar o preço que eu investi nele. Então é por isso que eu uso outros nomes. Eu tenho (nome da outra marca), eu tenho (nome da outra marca), entendeu? [...] Eu fabrico elas, é uma inovação assim, completa, entendeu? Pra você ter uma ideia, essa (marca da empresa), ali eu vendo ela de 22 reais, essa daqui eu consigo vender ela de 28 reais. Mas se eu botasse o nome (marca da empresa), ela não passava de 22 reais, entendeu?

Para conseguir ser simples mantendo a qualidade o empresário revela que investe na criatividade e experiência no ramo. Segundo o empreendedor, saber usar os materiais disponíveis é fundamental.

[...] eu compro o produto que é segunda linha, que foi rejeitado pela fábrica, que trabalha com a primeira linha. Porque é muito simples da

gente agregar isso, por exemplo, Sandra, eu tenho esse caixote, por exemplo, esse material ele é de segunda linha, mas se você procurar nas lojas, tá cheio. O que é que tem nesse plástico? Porque nesse rolo de plástico, ele saiu com a faixa no meio. Eu simplesmente anulo aquela faixa e trabalho com o restante. Inclusive eu trabalho, por exemplo, com o material que a Dakota trabalha, que a Via Uno trabalha. Só que eu procuro é... os saldos das empresas que fornecem pra eles, que pra eles não serve, mas pra mim tem grande utilidade, entendeu?

Seguindo o princípio de simplificar o empresário consegue manter a qualidade de seus produtos, atingir o público almejado, e atender as demandas do mercado seguindo as tendências da moda no setor.

#### **4.5.5 Dar chance aos excluídos**

Além de oferecer produtos simplificados que atendem ao público da empresa, o negócio tem a maioria de seus clientes excluídos ou mal servidos pelo mercado. Dentre os clientes que revendem a marca da empresa D estão: sacoleiros e feirantes. Estes revendedores não possuem CNPJ e assim não são atendidos por muitas empresas do ramo, pois nestas empresas para realizar cadastro de revenda dos produtos são aceitos apenas lojistas, atacadistas e distribuidores formalizados.

A empresa D abrange como clientela: sacoleiros, feirantes, lojistas, distribuidores e atacadistas. Para isso, produz mercadorias que atendem as necessidades de cada um.

[...] eu trabalho com três tipos de produto, que vem a atingir, e venha atender a necessidade dessas pessoas. Por exemplo, o sacoleiro, eu tenho uma linha exclusiva para o sacoleiro. Eu tenho certeza que se eu botasse uma linha que o lojista compra, o sacoleiro não tem como repassar, entende? Eu trabalho também com a linha feirante, que se eu colocasse o produto que eu vendo na loja, o feirante... pelo fato de a loja ter condições de vender em cartão, de dar um prazo maior, o feirante não tinha condições de repassar. E, trabalho, também com o setor lojista. Que não quer, não aceita na sua loja o calçado que eu vendo ao sacoleiro e não aceita o calçado que eu vendo ao feirante. Então eu procuro atender essas três demandas, trabalho com os excluídos e os não excluídos.

Como demonstrado pelo empreendedor, ao longo da pesquisa, com o uso da criatividade, resiliência e uma mentalidade aberta às mudanças, a empresa D atende ao público excluído ou mal servido a partir de produtos simples, porém, bons o suficiente para atender as necessidades de seus clientes.



#### 4.5.6 Seguir o coração

Quando questionado sobre o uso dos fatores intuição, empatia e/ou paixão para tomar decisões sobre a empresa, o empresário D revela que hoje não utiliza dentre esses fatores a intuição.

Só não o primeiro. Porque hoje, intuição é uma coisa que vem do seu coração com muito entusiasmo, mas você não sabe se vai dar certo. Então, hoje, eu acredito que não só eu, mas ninguém pode trabalhar em cima dessa teoria. Você tem que trabalhar em cima de realidade [...] Então, hoje, eu não trabalho com essa teoria, com essa intuição. Mas trabalho assim, com mais cautela, hoje eu analiso melhor o campo, onde eu devo realmente investir ou não devo investir. Quando eu posso comprar e quanto eu posso comprar. Eu não compro naquela visão assim, “vai dar certo”, não, primeiro eu tenho que realmente analisar e buscar... olhar todos com cuidado, os prós e contras, pra depois eu investir.

Mesmo demonstrando que atualmente não toma decisões baseados na intuição, o empreendedor confirma, em suas palavras, que já utilizou esse fator em outros momentos da empresa.

Já, muito. Por exemplo, no final do ano, mesmo, eu tinha aquela intuição que no final do ano eu ia vender tanto, que eu fabricava tanto. Inclusive, eu quebrei a cara por conta da intuição, então eu não posso arriscar com ela mais não.

Já no que diz respeito ao uso do fator empatia na tomada de decisões da empresa, o empresário deixa claro que se coloca no lugar do cliente pensando no bem comum e na conservação dos negócios.

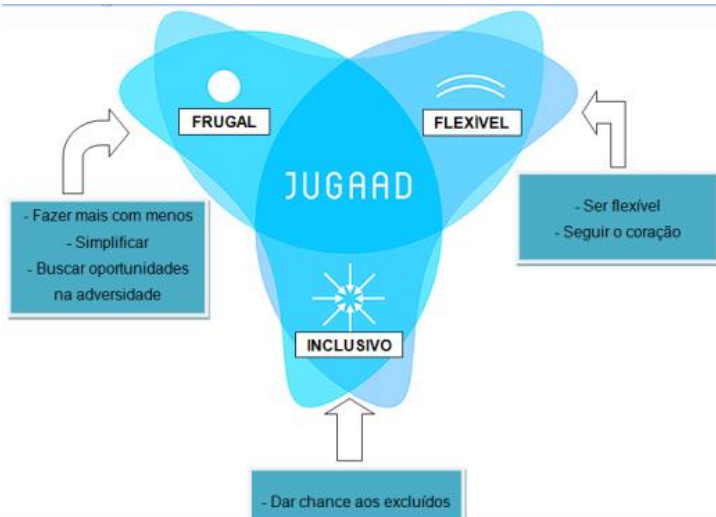
[...] eu como empresa, eu quero vender, mas muitas vezes, oriento os meus clientes a não comprar aquilo que a empresa dele não necessita, porque até então, se ele terminar não vendendo e vindo a sofrer consequências pela intuição dele, entendeu? Então aquilo que eu não quero [...] Porque se eu pego só pela necessidade da minha empresa de vender, e induzo o meu cliente a comprar, uma coisa, que talvez o mercado não esteja é... usufruindo no momento, não esteja vendendo, absorvendo no momento. Então, eu estou induzindo meu cliente, quem sabe até a falência [...] Sim, tenho um respeito por eles. Porque eu conservando eles, eu conservo a minha própria empresa. Eu até leio, estudo muito, porque a empresa que não pensa no cliente, e só pensa na sua dívida, ele não vai conseguir pagar nenhuma. E vai também, até, perder o cliente, entendeu?

Além do uso da empatia em suas decisões, o empresário D confessa sua paixão pelo negócio e por tudo que envolve a empresa.

Eu sou apaixonadíssimo pela minha profissão. E assim, sou muito grato, também, a Deus pela minha profissão. Porque eu... eu não consegui atingir império, porque isso pra mim, também, não tem muito valor, material nunca teve valor. Mas, eu procurei sempre assim, viver bem, conseguir o bem-estar da minha família e daqueles que trabalham comigo. Não só eu, como empresa, mas os meus funcionários. É compartilhar alegria entre o meu funcionário recebendo dinheiro pra fazer a compra do final de ano, o décimo, as férias. E sabendo que também a minha empresa, mesmo hoje passando dificuldades, proporciona momentos felizes à muitas famílias. Então eu me sinto assim, com o coração regozijado, alegre, feliz por essa empresa, mesmo assim com ela com essas dificuldades. Mas ainda louvo a Deus por essa empresa que tem sido capaz de sustentar a minha família, de alguns funcionários e, também a empresa.

Como explanado pelo entrevistado, os fatores intuição, empatia e ou paixão estão ou já estiveram presentes nas decisões da empresa.

Quadro 15: Aplicação do modelo conceitual ao caso D

Modelo	Ações
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Frugal:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Parceria com outras empresas do ramo e com fornecedores;</li> <li>✓ Reutilização de moldes usados para criar novos moldes;</li> <li>✓ Aquisição de máquinas e equipamentos semi-novos para a produção;</li> <li>✓ Redistribuição de tarefas no setor produtivo;</li> <li>✓ Personalização de produtos com a marca do cliente;</li> <li>✓ Criação de diferentes marcas para mercados distintos.</li> </ul> </li> <li>• <u>Flexível:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mudança de endereço da empresa para ampliação da infraestrutura;</li> <li>✓ Mudança no modelo de produção empurrada para produção puxada pela demanda;</li> <li>✓ Aumento da facilidade de compra: diminuição da quantidade mínima de peças;</li> <li>✓ Uso da empatia para entender o que o cliente espera da empresa.</li> <li>✓ Uso da empatia para agir com os funcionários da empresa.</li> </ul> </li> <li>• <u>Inclusivo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oferta de produtos e serviço para profissionais autônomos.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 4.6 CASO E – A MARCENARIA

Formalizada desde 1994 e localizada no município de Itabaiana/Se, a empresa E trabalha na produção de móveis sob encomenda. Hoje, são os chamados móveis planejados. Além do empresário, atualmente a empresa conta com dois funcionários formais e alguns terceirizados para realização de suas atividades.

Seus principais clientes são pessoas físicas que desejam mobiliar suas residências ou locais de trabalho, empresas que desejam realizar projetos comerciais e designers de interiores que buscam a empresa para executar os projetos que eles desenvolvem. Alguns clientes também buscam a empresa para solicitar reparos em seus móveis.

O empreendedor E é natural de Itabaiana/Se, tem 45 anos e já trabalha no ramo desde os 12 anos. cursou ensino médio completo e chegou a passar em concurso público, mas a paixão pelo trabalho que realiza o fez optar por não assumir o cargo. Já participou de vários cursos de gestão pelo Sebrae e cursos de liderança por outras instituições.

Os princípios *Jugaad* identificados na explanação do empreendedor através da entrevista realizada, e que buscam atender aos objetivos deste estudo, são descritos a seguir.

### 4.6.1 Buscar oportunidades na adversidade

A empresa E surgiu motivada pelo sonho do empresário E de empreender. Seu pai era comerciante e este fato também o influenciou. Chegou a iniciar um curso técnico na área da saúde, mas não concluiu; bem como passou em concurso público para trabalhar em uma companhia de energia, mas não assumiu o cargo, pois o sonho de empreender falou mais alto.

O empreendedor trabalhou primeiro em outras marcenarias, aperfeiçoou seus conhecimentos e foi montando seu negócio aos poucos.

Então...quando eu trabalhava de empregado, eu tinha um sonho de montar meu próprio negócio, e foi assim que eu comprei a minha primeira máquina, trabalhando de empregado, fui pagando aos poucos, depois, fui na casa dos meus pais, fiz um puxadinho, lá, com a máquina, só. E de repente eu fui trabalhando, trabalhando,

praticamente uma coisa artesanal. Foi indo. Passei a comprar, que é a desempenadeira, depois foi indo, foi indo. Comecei aqui, comprei um terreno e fiz a garagem. E fui comprando as maquinas aos pouquinhos. Durante esse período, o pessoal foi me conhecendo, e eu mostrando o meu trabalho. E, de repente abri a empresa. Foi indo, e hoje eu estou aqui com a fábrica de Móveis. Assim... é... Perseverança pra poder conseguir o objetivo. E, comigo não é diferente.

O empresário revelou que as primeiras dificuldades que enfrentou foi para adquirir os equipamentos, pois não tinha os recursos financeiros suficientes. Então além de comprar uma máquina de cada vez ele também adquiria equipamentos de segunda mão em excelente estado e custo bem menor.

Outra dificuldade enfrentada a princípio foi conseguir clientes. Para tanto o empresário contou com o marketing boca a boca dos consumidores satisfeitos com os produtos adquiridos. Bem como, a recomendação de designs de interiores com quem faz parcerias.

Para a empresa E mesmo não tendo surgido motivada por uma adversidade e sim por um sonho, as dificuldades estão presentes desde o início da empresa e são encaradas pelo empreendedor como oportunidades para crescer.

#### **4.6.2 Fazer mais com menos**

A empresa E conta atualmente com apenas dois funcionários em seu quadro de trabalho. O empresário também trabalha na produção dos móveis. Segundo o mesmo, já chegou a trabalhar com cinco funcionários, mas com a crise financeira econômica do país ele precisou reduzir a folha de pagamento já que houve uma queda na demanda.

Para continuar atendendo sua demanda sem atrasos o empresário terceiriza alguns serviços e faz hora extra sempre que for necessário.

[...] quando pego mais serviço, eu terceirizo. E eu também trabalho assim, eu mesmo vou até à noite, não tem hora, não, no sábado, pra poder adiantar, entendeu? Porque ai eu estou tendo menos gastos.

Outra forma de fazer mais com menos encontrada pelo empreendedor está relacionado aos recursos financeiros. O empresário solicita dos clientes de 30% a 50% de adiantamento no pagamento do produto para que assim ele compre os materiais necessários para produzir o móvel. Assim, segundo o entrevistado ele não

precisa esgotar o capital de giro da empresa e ainda evita que o cliente desista da compra.

Quando é preço de à vista, que a gente dá o desconto, a pessoa dá 50%, 50% quando a gente faz a entrega. Mas quando tem a divisão, a gente divide, 30% e assim vai as outras parcelas, quando a gente faz um parcelamento [...]. Então, quando encomenda, quando acerta a encomenda [...] as pessoas dão a entrada pra gente poder ir trabalhando, também, pra comprar a matéria.

Sem comprometer a qualidade dos produtos nem os prazos de entrega, o empresário E faz mais com menos nas atividades de sua empresa para reduzir custos e continuar atendendo as demandas dos seus clientes.

#### **4.6.3 Ser flexível**

O empresário E mantém uma mentalidade aberta as mudanças e tem consciência de que não é possível manter-se no mercado dinâmico e globalizado em que se encontra sem inovar.

De acordo com o empreendedor a primeira grande mudança que realizou no negócio foi a formalização da empresa. Apesar de ser uma obrigação legal, o entrevistado relatou que no seu ramo é muito comum empresas funcionarem na informalidade. Ele sempre sonhou em empreender, mas até certo momento do negócio não entendia a importância de formalizar suas atividades empresariais. No entanto, ao observar outras empresas do ramo e até mesmo de um familiar formalizadas, o empresário passou a enxergar os benefícios da formalização.

Ainda em relação à flexibilidade presente na empresa E o empreendedor cita as constantes atualizações no maquinário e nos materiais utilizados na produção dos móveis, pois de acordo com o empreendedor o mercado moveleiro vem mudando a cada dia. Muitas inovações como, por exemplo, móveis funcionais (móveis que, por exemplo, tem duas funções: uma mesa que vira bancos), e novas opções de cores e materiais para acabamento.

[...] o que eu faço é sempre atualizar, porque as coisas vão mudando, no mercado vai mudando sempre. E eu sempre acompanhando [...] pra não ficar naquele móvel antigo, daquela fabricação antiga. Eu estou sempre me atualizando, seja um puxador, uma corrediça, qualquer material que eu veja e que seja diferente, eu estou sempre acompanhando, porque quando o cliente vir, o arquiteto vir, o designer vir, eu estou atualizado.

Ser flexível na empresa E representa tanto uma predisposição do empresário as mudanças, bem como uma reação as exigências do mercado, ou seja, de qualquer forma o empreendimento E está envolvido em constantes mudanças.

#### **4.6.4 Simplificar**

O empresário E relatou que o produto de sua empresa – móveis planejados – já foi um produto que só atendia as mais altas classes sociais. Mas, de alguns anos para cá sua clientela em outras classes sociais aumentou consideravelmente. Mesmo com a crise financeira estes tipos de clientes continuam adquirindo seus produtos.

Para facilitar a venda dos móveis da empresa para todos os tipos de cliente o empreendedor citou o uso de materiais com a mesma qualidade, porém com diferenças apenas na estética, como por exemplo, as placa de MDF utilizadas na produção.

[...] usando um material, a gente consegue deixar o armário, por exemplo, mais grosso, fica em um designer diferente. E o outro fica fazendo um de MDF de 15, que ele vai ter o mesmo efeito, ele vai ter. Só a questão de usar menos material, que vai ficar mais em conta.

Além disso, o empresário relatou que mesmo em casos no qual o cliente tem condições financeiras suficiente para adquirir seus produtos, em determinado momento ele precisa apenas de um produto simples e de qualidade, pois, por exemplo, ele encomenda um armário que ficará em uma dispensa da casa e o cliente não necessita de um móvel requintado, apenas um móvel que seja bom o suficiente para o que se destina.

Assim, de acordo com o empreendedor, é importante para a empresa oferecer soluções mais simples, que agradem os clientes e resolva suas necessidades.

#### **4.6.5 Dar chance aos excluídos**

A empresa E segue premissas do proprietário sobre honestidade, pontualidade na entrega e compromisso com o cliente mesmo depois da entrega do produto.

De acordo com o entrevistado esses fatores representam um diferencial para sua empresa, pois os clientes do seu negócio e os designs de interiores parceiros da organização indicam seu trabalho por conta da qualidade dos seus produtos, mas principalmente pela responsabilidade que a empresa assume e cumpre com sua clientela.

Desde o início da organização o empreendedor relata que muitos dos clientes que procuraram sua empresa são mal atendidos pelo mercado. Segundo os consumidores, neste mercado de produtos sob encomenda, muitas empresas deixam a desejar, pois não cumprem prazos de entrega, não entregam a qualidade vendida no momento da negociação, chegam a mudar detalhes do produto, e não dão suporte pós venda.

Pensando em diferenciar-se no mercado o empresário focou em trabalhar para que sua empresa não cometa os mesmos erros dos concorrentes. Para isso, ele trabalha de forma honesta e sempre passa um prazo maior de entrega para o cliente, pois consegue resguardar a empresa em caso de um atraso na produção, bem como consegue cativar o cliente quando entrega os produtos antes do prazo combinado.

É, a questão de manutenção, de pontualidade da entrega. E, sempre trabalhar para ficar o melhor possível [...] Pra todo mundo ficar tranquilo, ficar tudo bem [...] muitas pessoas já falaram que não foi bem atendido, às vezes chega aqui passa e faz a indicação [...] eu tenho site, também, o pessoal procura, eu trabalho pelo site, também.

A empresa E busca nos clientes mal servidos pelo mercado formar sua clientela e ganhar a confiança desses consumidores para que estes sejam a maior fonte de divulgação do negócio.

#### **4.6.6 Seguir o coração**

Sobre os fatores intuição, empatia e/ou paixão usados para tomar decisões em algumas empresas, o empresário E revela que utiliza os três fatores, mas no

caso específico da intuição ele usa apenas para não fechar alguns tipos de negócios quando este sentimento o faz desconfiar da índole do comprador.

Porque eu já fiquei assim, eu já peguei algumas situações que eu não gostei, que me deu trabalho, teve outras até que eu perdi. Então, hoje a gente está um pouquinho mais cuidadoso em relação a isso.

Já em relação à empatia, o empreendedor relata que este fator ocupa o primeiro lugar nas suas decisões sobre o negócio. Para ele se não agir dessa forma a empresa não conseguirá obter sucesso, pois não consegue entender o que o cliente deseja e nem transformar esse consumidor em seu maior meio de divulgação.

Uso. Uso assim, no sentido de fazer, de agir correto. Essa é a obrigação da gente, de agir certo [...] porque assim, tanto o cliente trabalhou para conseguir aquele dinheiro, para adquirir aquele bem, aquele móvel, tanto o designer que indicou, ou mesmo que seja sem indicação do designer. E eu, tenho a minha obrigação de fazer o certo, de entregar o certo, de fazer as coisas corretas.

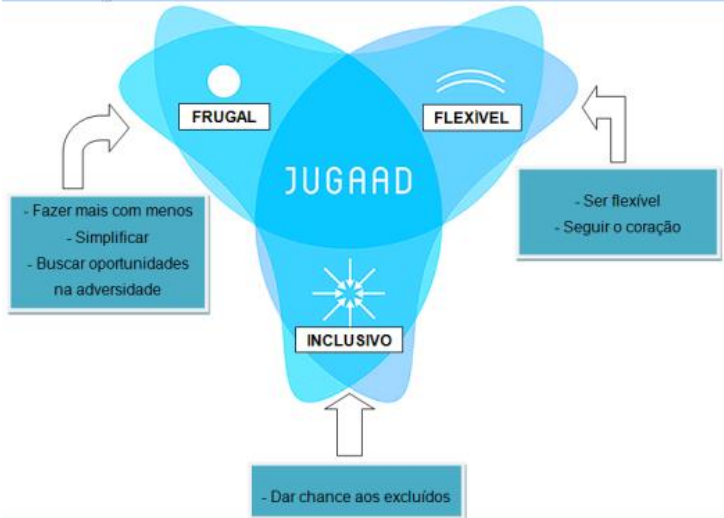
Por último, o empreendedor explana que apesar de ser apaixonado pelo que faz quando se trata de tomar decisões na organização ele age por empatia ou pela razão. Ele acredita que a paixão pode levá-lo a tomar decisões erradas ou precipitadas.

Assim, profissionalmente, eu não deixo muito me levar não, pela questão da paixão, é sempre a questão da razão. Assim, a questão da gratificação que eu sinto, é quando eu faço a entrega dos moveis e procuro deixar o máximo perfeito [...] Só nessa questão uso a emoção. Mas assim, pra resolver problemas da empresa, não, é sempre por razão.

Dentre os fatores citados pelo princípio de seguir o coração, o empreendedor demonstrou que o fator que prevalece em sua empresa é a empatia e que os resultados alcançados por seguir essa premissa são muito positivos para o negócio.



Quadro 16: Aplicação do modelo conceitual ao caso E

Modelo	Ações
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Frugal:</u></li> <li>✓ Aquisição de máquinas e equipamentos semi-novos para a produção;</li> <li>✓ Marketing boca a boca;</li> <li>✓ Terceirização;</li> <li>✓ Hora extra;</li> <li>✓ Adiantamento de pagamento pelos clientes;</li> <li>✓ Confecção de produtos com matéria prima de qualidade, porém com custo menor.</li>   <li>✓ <u>Flexível:</u></li> <li>✓ Mudança de endereço da empresa para ampliação da infraestrutura;</li> <li>✓ Formalização da empresa;</li> <li>✓ Atualização do maquinário;</li> <li>✓ Atualização da matéria prima.</li> <li>✓ Uso da empatia para entender o que o cliente espera da empresa.</li>   <li>✓ <u>Inclusivo:</u></li> <li>✓ Foco nas falhas dos concorrentes para servir bem os clientes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 4.7 CASO F – A DISTRIBUIDORA DE SALGADOS

A empresa F, localizada no município de Itabaiana/SE, existe formalmente há seis anos, porém o negócio nasceu há dezoito anos. Atualmente a organização conta com treze funcionários, um familiar e o proprietário para realização de suas atividades. No princípio o negócio produzia e revendia salgados e doces, porém pouco tempo depois do seu surgimento o empresário optou por focar na produção e distribuição apenas de salgados.

Os principais clientes da distribuidora são vendedores ambulantes, cantinas escolares, lanchonetes e alguns consumidores que fazem pequenas encomendas de salgados para consumo ou para festas. O empresário F deixou claro que não trabalha como *buffet*. A venda de salgados para festa é sob a condição dos horários de funcionamento da empresa e os tipos de salgados já produzidos pela mesma.

O empresário tem 37 anos e iniciou seu negócio aos 18 anos. É natural de Itabaiana/Se. Possui ensino fundamental incompleto e há mais de quatro anos participa dos cursos do Sebrae, feiras voltadas para o setor de alimentos e reuniões com empresários do ramo e de outros tipos de negócio buscando aprimorar seus conhecimentos sobre gestão e sobre o setor alimentício.

A seguir, buscando-se atender aos objetivos deste estudo, são descritos os princípios *Jugaad* identificados na explanação do empreendedor através da entrevista realizada.

#### **4.7.1 Buscar oportunidades na adversidade**

A empresa F surgiu motivada por dificuldades enfrentadas pelo empresário em outro negócio que tinha com a mãe.

[...] a gente tinha um barzinho, não estava pagando aluguel, pra você vê como estava difícil, que era de minha avó [...] Mas a gente estava tendo dificuldade até pra pagar água e luz, não estava vendendo nada mesmo, aí foi onde a gente teve que partir pros salgados.

Após iniciar o negócio de fabricação e distribuição de salgados, bolos e doces surgiram mais dificuldades. O negócio mostrou-se promissor. A demanda era alta, mas o empresário e sua família não estavam preparados para essa nova situação. As tarefas eram todas distribuídas entre suas irmãs (ainda crianças), sua mãe e o próprio empresário.

[...] Nunca passou por minha cabeça. É tanto que a gente, a gente sofreu muito, porque não estava conseguindo atender as demandas, como trabalhava eu, minha mãe e minhas irmãs. Minhas irmãs pequenas, 11, 12 anos, e já faziam bolo, tudo [...] minha mãe ficava ali, é... por perto [...] 13, 14 anos, elas já faziam tudo. Mas faziam no dia que queriam [...] A gente trabalhava com salgados, bolos e doces. Aí o cara ia abrir a lanchonete, então ele já pegava tudo - torta, bolo de leite, bolo de cenoura, doce de leite, pudim, ele pegava tudo. Porém, ele queria na segunda-feira, que tivesse tudo. Na vitrine, quanto mais variedade, arrumado, chama atenção, uma torta bem feita, dois tipos de torta, ou doce, um negócio. E aí, o que acontecia? Não, na segunda, ela tem prova. Aí não fazia. Ou então se tinha 10 tortas pra fazer, elas faziam 4 ou 5.

O empresário revelou que a ideia de empreender parecia tão distante para ele que no momento em que percebeu que não podia contar com a produção das irmãs constantemente ele preferiu retirar a oferta de tais produtos, ao invés de

contratar alguém para fazer o trabalho. Para ele faltava informação sobre como deveria proceder.

[...] foi onde eu tive que tirar, porque senão, eu pensei, eu vou ter que parar de fazer os doces, os bolos, porque senão, vou perder o pessoal do salgado [...] pra você vê o quanto a gente era mal informado, mas não pensava em botar um funcionário. Preferimos parar de fornecer os doces, mas não pensamos em botar um funcionário [...] Quando a gente veio pensar em colocar funcionário, foi quando já não tava dando conta dos salgados. Quer dizer, se tivesse pensado nisso antes.

Com a retirada das opções doces da oferta de produtos da empresa o empreendedor focou nos salgados. Dedicou-se a aprimorar os produtos que permaneceram na oferta da empresa. Assim, foram e são as adversidades diárias do negócio que fizeram e fazem com que o empresário busque aprender com as situações difíceis e oportunize as dificuldades em negócios.

#### **4.7.2 Fazer mais com menos**

Na empresa F o recurso mais escasso de acordo com o empreendedor é a mão de obra. Apesar da empresa se manter financeiramente estável, sendo possível contratar profissionais qualificados, o empresário relatou que sente dificuldade em encontrar mão de obra qualificada, pois ele prefere contratar pessoas que já tenham experiência na produção dos produtos ofertados pela empresa, no entanto de acordo com o mesmo as pessoas que tem conhecimento sobre a fabricação de salgados optam por trabalhar por conta própria. Passam a trabalhar com encomendas de salgados, bolos, doces para eventos e festas.

O que é complicado mesmo é a mão de obra [...] um tempo desse eu estava apanhando, mesmo, porque saiu duas funcionárias, das melhores que eu tinha. E aí pra você, pra encontrar foi osso [...] foi complicado, botei gente aqui, tinha gente que eu não sabia nem o nome [...]

Para amenizar esse problema, o empresário adquiriu equipamentos que tornam a produção menos artesanal necessitando assim de menos mão de obra, conseguiu agilizar os processos e agradar os clientes, pois manteve o preço dos produtos. Passou a produzir mais com menos mão de obra.

### 4.7.3 Ser flexível

O empresário F relatou que mudanças são sempre bem-vindas na sua empresa.

O que motiva é... a vontade de melhorar mesmo, e os clientes que exigem, pedem e tal.

De acordo com o empreendedor ele já participou de feiras e eventos do ramo para identificar o que há de novo em sua área e implementar em sua empresa o que condiz com sua realidade. Para ele as maiores mudanças já realizadas no empreendimento foram a mudança de endereço para instalar a organização em sede própria e com espaço para os novos equipamentos adquiridos após visita a maior feira de alimentos que acontece no país.

Eu botei câmara fria, uns equipamentos mais modernos de fritura, antes era tudo manual, tem as fritadeiras, que lá era tachos, e tinha que toda hora limpar, pra tirar todo o resíduo da farinha de rosca. E hoje é na fritadeira com água e óleo, o óleo fica sempre limpo, não tem que ficar mudando [...] Antes era em freezer que toma muito espaço, e consome mais energia. Hoje câmara fria, ela tem espaço de uns 10 freezers ou mais.

Quando se trata de mudanças relacionadas aos produtos (salgados) que a empresa oferta aos clientes o empresário relatou que só faz alterações quando existe uma demanda alta por, por exemplo, um novo tipo de recheio para os salgados.

Às vezes o pessoal pede camarão [...] Aí eu vou e faço um tempo, até que daqui a pouco, ele mesmo não faz nem questão do salgado de camarão. Então eu paro de fazer [...].

Mesmo sendo aberto as mudanças o empreendedor revelou que realiza poucas alterações nos produtos ofertados, pois o público da empresa demanda aqueles tipos de salgados tradicionais como: pasteis, coxinhas, esfirras; com os recheios mais comuns :carne, frango e queijo. Em todo caso, o entrevistado mantém a ideia de que sempre que for possível melhorar e sempre que o cliente demandar produtos e serviços da empresa que ainda não são ofertados ele vai fazer o possível para realizar as mudanças necessárias.

### 4.7.4 Simplificar

O empresário E relata que o foco de sua empresa é trabalhar com produtos simplificados, pois é o que demandam a maioria dos seus clientes. Produtos sofisticados só são produzidos em caso de encomendas específicas.

No entanto, mesmo com produtos simplificados o empresário usa a criatividade e cria salgados saborosos, com qualidade e custos reduzidos.

Coloquei o cachorro quente de forno, que veio e ficou, o hambúrguer de forno, que eu vi no (nome de outra empresa), lá era com carne de hambúrguer inteira, tomate, cebola... Porém, eles vendiam por 3,50. Aí eu digo eu quero ver como é que eu faço pra ter o mesmo produto e ver se eu coloco pelo preço que eu entrego, o preço de revenda. Então eu estou fazendo, eu boto a metade da carne de hambúrguer [...] um pedacinho de queijo, fica mais gostoso, tomate e cebola.

Outra forma encontrada para criar mais uma opção para os clientes foi ofertar as opções de salgados congelados e ainda crus. O cliente opta pelos produtos congelados ou já fritos. Pois, a empresa possui alguns clientes das regiões circunvizinhas a cidade que optam por comprar salgados que serão fritos em suas lanchonetes quando surge a demanda.

A empresa ainda oferece as opções de salgados em tamanho para festas, mas não aceita grandes encomendas destes produtos para não atrapalhar as entregas dos produtos tradicionais demandados por uma clientela fiel a empresa.

#### **4.7.5 Dar chance aos excluídos**

A maioria dos clientes da empresa E são excluídos ou mal servidos pelo mercado. O negócio tem como principais clientes vendedores ambulantes, lanchonetes e cantina escolares.

A principal reclamação por parte dos ambulantes era relacionada à quantidade mínima exigida por outros distribuidores de salgados que é maior do que a quantidade mínima exigida pela empresa E, bem como a questão da entrega, pois muitos fornecedores não levam no local ou para levar o cliente precisa comprar uma quantidade ainda maior de salgados.

Eu vendo 5 salgadinhos pra você ir buscar lá, eu lhe vendo até um, pelo preço de atacado. Agora, pra você ir buscar lá. Pra eu entregar, eu só posso entregar acima de 15. Porém, alguém liga, pede 10, aí

como eu estou toda hora na rua, geralmente eu vou passar por perto, ou eu ou o funcionário, aí eu vou e peço pra levar, não é nada demais. Dá pra atender esse cliente.

Outro exemplo citado pelo empresário para atender clientes mal servidos pelo mercado foi em relação à entrega de salgados também no período da tarde. De acordo com o entrevistado, muitos distribuidores locais de salgado não fornecem os produtos no período da tarde.

O empresário demonstrou em suas palavras e durante toda a entrevista que prioriza o atendimento aos clientes que encontram empecilhos em outros fornecedores. Ele relatou que não pode tomar atitudes que tragam prejuízos para a empresa, mas na maioria das vezes o que o cliente demanda são coisas simples de serem resolvidas com disposição e criatividade.

#### **4.7.6 Seguir o coração**

Ao ser questionado sobre o uso dos fatores intuição, empatia e/ou paixão nas decisões sobre o negócio o empresário relatou que utiliza todos esses fatores, mas intuição ele usa apenas para criar novas receitas e para decidir ou não quando abrir crédito para novos clientes.

Dentre os fatores considerados pelo princípio de seguir o coração o empreendedor relatou que o fator que prevalece em suas decisões é a empatia.

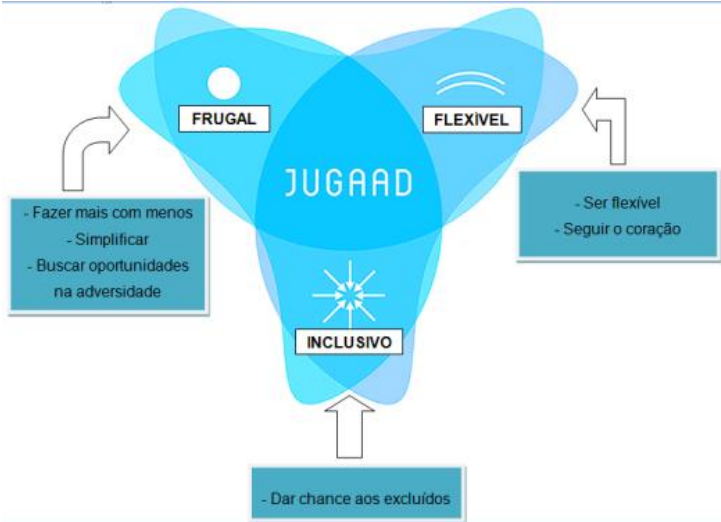
Uso assim, uma mistura, uma amizade, um respeito pela pessoa que me trata bem, pago direitinho e tal. Tem um menino aqui que ele vende de bicicleta e eu ajudei ele a plotar a bicicleta com minha marca e deixar ela chamativa para ele vender mais. E ele ainda faz minha propaganda.

Para o empresário colocar o cliente em primeiro lugar permite que sua empresa continue com aquele consumidor por muito tempo. E a propaganda boca a boca promove seu negócio e reduz despesas com anúncios.

Já sobre o fator paixão, o entrevistado explicou que não abriu o negócio por ter um sonho de empreender, mas sim por dificuldades financeiras e falta de opção. Mas apesar de não ter criado a empresa por paixão, hoje o empresário e a família não se imaginam em outra atividade.

Com maior ou menor ênfase, o empresário utiliza os três fatores citados em suas decisões sobre a empresa, mas o fator que prevalece é a empatia.

Quadro 17: Aplicação do modelo conceitual ao caso F

Modelo	Ações
 <p>O diagrama apresenta o modelo Jugarad, composto por três pilares interconectados: FRUGAL (topo esquerdo), FLEXIVEL (topo direito) e INCLUSIVO (base). No centro, o nome JUGAAD é exibido. Cada pilar possui uma seta curva apontando para um box contendo ações específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>FRUGAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer mais com menos</li> <li>- Simplificar</li> <li>- Buscar oportunidades na adversidade</li> </ul> </li> <li><b>FLEXIVEL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser flexível</li> <li>- Seguir o coração</li> </ul> </li> <li><b>INCLUSIVO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar chance aos excluídos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Frugal:</u></li> <li>✓ Retirada de produtos que engessavam a produção e foco nos produtos mais práticos;</li> <li>✓ Aquisição de equipamentos que tornam a produção menos artesanal;</li> <li>✓ Criação de receitas mais econômicas;</li> <li>✓ Oferta de produtos semi-prontos (congelados).</li> <li>✓ <u>Flexível:</u></li> <li>✓ Mudança de endereço para ampliação da infraestrutura;</li> <li>✓ Aquisição de máquinas e equipamentos modernos para a produção;</li> <li>✓ Uso da empatia para entender o que o cliente espera da empresa.</li> <li>✓ <u>Inclusivo:</u></li> <li>✓ Diminuição da quantidade mínima de produtos para revenda;</li> <li>✓ Entrega dos produtos adquiridos na empresa mesmo em quantidade menores;</li> <li>✓ Atendimento em horários não convencionados pelos concorrentes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 4.8 CASO G – A MADEIREIRA

A empresa G foi fundada há trinta anos pelo patriarca da família e há quinze anos vem sendo administrada pelos filhos. Atualmente a empresa conta com trinta funcionários e os cinco irmãos (sócios-proprietários) para execução das atividades do negócio. A organização trabalha com vendas no varejo e atacado de materiais de construção e materiais em madeira como portas, janelas, compensados e madeira para telhado.

Seus principais clientes são pessoas físicas, construtoras e pequenas negócios que compram os produtos no atacado para realizar a revenda no varejo. Estes são da cidade e de todo o estado. E para melhor atendê-los há dois anos os empresários decidiram abrir uma filial na mesma cidade.

Os empresários desta organização, todos naturais de Itabaiana/Se, são irmãos, sendo três homens e duas mulheres, que trabalham na administração da empresa. Os homens estão envolvidos no negócio desde crianças e as mulheres fazem parte das atividades da organização há menos tempo. A empresária entrevistada é responsável pela administração financeira da empresa e está trabalhando na empresa há seis anos. Tem graduação em serviço social, mas não exerce a profissão e já fez vários cursos na área de gestão tanto pelo Sebrae quanto por outras instituições. É a única dos irmãos com nível superior completo. Um dos irmãos está cursando contabilidade e os demais tem apenas o primeiro grau completo.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, a seguir são descritos os princípios *Jugaad* identificados na explanação do empreendedor através da entrevista realizada com os empresários.

#### **4.8.1 Buscar oportunidades na adversidade**

O negócio G surgiu motivado pelas dificuldades pessoais que o patriarca da família enfrentava. O fundador da madeireira trabalhava na roça e as condições financeiras eram precárias para sustentar os cinco filhos e a esposa.

Meu pai trabalhava no campo, tinha muita dificuldade lá para trabalhar e ele queria buscar algo melhor pra ele, uma coisa melhor pra família, ele sempre falava isso, que queria algo melhor, que aquilo ali, ele dizia, ele falava sempre que não tinha como dar um futuro bom para os filhos [...] Então, ele buscou, saiu procurando alguma coisa que pudesse fazer algo diferente. Foi quando o sobrinho sugeriu abrir alguma coisa no comercio aqui na cidade. Então eles resolveram alugar aqui e colocar a madeireira.

A empresária G relatou que o pai não sonhava em ser empresário, mas buscava uma oportunidade para oferecer uma vida mais confortável para a família.

[...] o sobrinho dele que, ele já tinha uma amizade com o pessoal que fornecia madeira e a pessoa sugeriu a ele colocar uma madeireira, porque tinha poucas, no tempo, há 30 anos atrás só tinha, se eu não



me engano, duas, eu lembro que ele falava sempre. Não tinha e eles resolveram colocar.

As adversidades pessoais motivaram a abertura do negócio, mas dificuldades também persistiram depois de sua abertura, pois cada dia na organização representava momentos de superação para o empreendedor que não possuía experiências no ramo nem na gestão de negócios.

De acordo com a entrevista, seu pai superava todos os problemas da empresa com coragem e resiliência e isso deixou para os cinco filhos, que hoje administram a empresa no lugar do patriarca, o sentimento de que as adversidades são passíveis de superação e podem representar novas chances para o empreendimento.

#### **4.8.2 Fazer mais com menos**

A empresária G relatou que desde o início da empresa o patriarca ensinou que não se deve desperdiçar os recursos de uma empresa, pois o que se economiza hoje em um pequeno negócio pode servir amanhã. Atualmente, a entrevistada revela que o recurso mais escasso a empresa é o financeiro, não que a empresa esteja enfrentando dificuldades neste sentido, mas por conta da crise novos investimentos não são realizados por receio do que pode acontecer com a economia nacional.

Por esse motivo mesmo necessitando adquirir um novo transporte para realizar as entregas da empresa a empresária explicou que estão aguardando um momento melhor e enquanto isso tentam otimizar as atividades com os recursos que possuem.

Então, a gente hoje no caso, precisaria ter mais outro transporte. A gente tem uma quantidade menor, aí fica, como você disse mesmo, fazer mais com menos. A gente fica fazendo o possível pra poder fazer as entregas conforme combinado com o cliente, mas sempre naquela correria, mas sempre daquele jeitinho brasileiro, sempre conversa, sempre conversa com o cliente, conversa com outro, “não se preocupe que a gente entrega” e vai... Sempre fazendo o possível pra entregar dentro do horário, no limite.

Para resolver essa falta de transporte, a empresa distribui as entregas de acordo com as proximidades nos roteiros, bem como disponibiliza dias específicos

da semana para entregas fora do município. Desta forma consegue realizar as entregas dentro e fora da cidade.

Outro recurso escasso na empresa atualmente é a mão de obra, existe uma alta demanda por emprego. A empresa recebe currículos constantemente, mas neste momento o empreendimento não comporta uma folha de pagamento maior que a existente.

[...] a gente precisaria ter mais funcionário, hoje. Mas com essa crise que estamos passando, que na verdade, todas as empresas estão passando por dificuldade. E a gente está fazendo o possível pra não demitir um. É trinta, hoje, mas era mais, demitimos já cinco funcionários. E assim, a gente está fazendo o possível pra manter esses trinta. A gente está correndo, fazendo o possível mesmo pra mantê-los. Porque não está fácil.

Fazer mais com menos é um premissa seguida pela empresa desde no início do negócio há 30 anos.

#### **4.8.3 Ser flexível**

De acordo com a empresária G as mudanças sempre aconteceram na organização desde o início até a atualidade. Ainda segunda a empresária, o que mudou na flexibilidade da empresa em decidir sobre mudanças a serem tomadas foi a rapidez, pois antes era do patriarca da família o poder de decisão. Hoje, as decisões são tomadas em comum acordo com os cinco sócios-proprietários da empresa (todos irmãos).

Como exemplo das maiores mudanças ocorridas no negócio a entrevistada citou mudanças no modelo de vendas. Inicialmente a empresa G só vendia no varejo, porém donos de pequenos comércios em povoados do município ou de cidades circunvizinhas começaram a demandar vendas no atacado e então a empresa passou a vender tanto no varejo quanto no atacado.

Antes a gente só vendia no varejo, mesmo, e não fazia entrega. Era o cliente que vinha retirar o produto aqui no local. Então, de uns cinco, sete anos pra cá, a gente começou a fazer entrega.

Conforme as palavras da empresária, outra mudança realizada na empresa G foi a inclusão da entrega dos produtos vendidos pela madeireira. Antes era muito comum que o cliente comprasse no empreendimento os produtos e alugasse

carroças (tipo de condução puxada por cavalo) para levar os produtos. Mas a cidade expandiu muito para as periferias do município e o número de clientes fora da cidade também aumentou, assim a empresa optou por acrescentar o serviço de entregas.

[...] Pra se manter no comercio, hoje, você tem que mudar, tem que estar com a mente aberta para novas coisas, está cada vez... novas tecnologias. Tem que estar modificando pra estar atendendo bem o cliente [...] Quanto mais a gente faz isso, mais a gente vai ter bom conceito por parte dos nossos clientes. É o principal foco [...] Concorrente não, a gente tem que fazer o diferencial. Eu quero fazer o diferente pra poder sair na frente [...] tem que mudar porque a gente está inovando, sempre.

Outras mudanças bem recentes na empresa G foram o crescimento de produtos relacionados à madeira e que o cliente do negócio ia comprar nas lojas de materiais de construção como, por exemplo, pregos, parafusos, produtos para instalação de portas e janelas e outros. Para a empresária essa mudança serviu para fidelizar o cliente. A segunda mudança foi a abertura de uma filial em um local do município bem distante da loja matriz e em frente a BR que dá acesso a vários municípios do Estado. De acordo com a entrevistada, além de ampliar a estrutura física da empresa, pois a matriz tornou-se pequena para acomodar as mercadorias, a empresa também conseguiu ganhar novos clientes.

Por todos os exemplos citados, é possível perceber a importância e os benefícios de uma mentalidade flexível para uma empresa.

#### **4.8.4 Simplificar**

A empresa G procura oferecer aos clientes opções simplificadas dos produtos que vende. Como os exemplos citados pela entrevistada:

Por exemplo, portas, janelas a gente tem aquele produto que é o preço bem baixinho, e tem aquele que é o mais top, a gente tem de vários modelos e marcas.

Ainda de acordo com a empreendedora todos os produtos simples oferecidos pela empresa também têm qualidade, o que diminui são os detalhes, a estética, os locais a que se destinam, e servem para a mesma função dos produtos mais sofisticados. Ainda de acordo com a entrevistada esses produtos são procurados pelas classes econômicas mais baixas, mas não só por elas, pois na

maioria das vezes um cliente que adquiriu uma porta de, por exemplo, 3.000 mil reais para a sala da casa e janelas com preços semelhantes, sempre procuram também por portas e janelas de preço mais baixo possível para colocar em uma dispensa que ficará nos fundos da casa.

A gente tem portas, tem janelas, tem os portais, que é o caixão de portas, tem de várias marcas e modelos, como é no material de construção, também. Tipo fechadura, essas coisas, tem de vários modelos. A gente tem do mais simples, que vai atender o cliente, como tem também um melhor, caso a pessoa queira.

Para a empresária os clientes independente de classes econômicas sempre procuram por produtos simplificados, pois depende do local onde será aplicado aquele produto. Por isso, a importância de simplificar as ofertas da empresa.

#### **4.8.5 Dar chance aos excluídos**

Para a empresa G focar nos clientes mal servidos pelo mercado representa oportunidades de negócio para a organização. Assim, no empreendimento G não são exigidas quantidades mínimas de compra para produtos no varejo e também para que a loja realize a entrega a domicílio dos produtos.

Então, a gente faz a entrega, mesmo que seja pouca coisa, a gente faz a entrega, não é uma entrega imediata por ser pouco, mas a gente faz a entrega. A gente já recebeu vários elogios por isso, por não colocar dificuldade. Vários clientes chegaram pra mim: “eu acho bom comprar em vocês, vocês não colocam dificuldade para fazer entrega, vocês só fazem a entrega e pronto. Talvez não entregue no mesmo dia como a gente quer”, porque às vezes o cliente quer muita pressa, mas a gente entrega. E vários clientes já elogiaram a gente aqui. [...] a gente tem cliente que liga elogiando, porque a gente não coloca dificuldade para entregar.

Segundo a empresária esta é uma deficiência dos concorrentes relatadas pelos clientes que chegam a sua empresa.

Ah, já aconteceu várias vezes do cliente vir aqui e “ah, na empresa tal não vende”, e outro exemplo, a gente tem um produto que o cliente, como é madeira, se for uma madeira cumprida, no concorrente, essa semana mesmo aconteceu isso, o cliente queria três peças só, só que era cumprida, foi no concorrente o concorrente disse: “eu não lhe vendo, só vendo se for toda a madeira”. Ai o cliente chegou aqui reclamando, brigou, brigou, ai disse: “Aqui vocês vendem ou é igual ao concorrente?”, eu falei assim: “não, a gente vende. A gente tem o material ai pra vender, a gente vende e lhe entrega. Você vai querer quantas?”. Ai até ele elogiou a gente

bastante, “ah, eu fui no concorrente, o vizinho de vocês, ele disse que só levava se fosse o telhado completo”. Só que se eu só preciso disso, tenho que comprar tanto? Não. A gente entrega, porque a gente está aqui pra vender.

Agindo dessa forma, de acordo com a entrevistada, a empresa consegue fidelizar aquele cliente insatisfeito com concorrência.

Nesse dia ele só precisava disso. Mas, pode chegar um momento em que ele precise de muito. Então, tenho certeza que ele não volta no concorrente. Ele vai voltar aqui com a gente, porque a gente entregou o que precisava naquele momento. Isso sem dúvida, ele elogiou tanto aqui, ele ficou com tanta raiva que ele não volta lá mais, tenho certeza.

Seguindo o princípio de dar chance aos excluídos a empresa conquista seu espaço no mercado focando em oferecer o que a concorrência se nega a ofertar para os clientes.

#### **4.8.6 Seguir o coração**

Dentre os fatores intuição, empatia e/ou paixão destacados pelo princípio de seguir o coração que são utilizados para tomar decisões dentro do negócio, a empresária explicou que apenas a intuição não é considerada, pois as decisões são tomadas por cinco sócios, então o que prevalece é a vontade da maioria. E mesmo que alguém tenha uma intuição sobre determinada situação prefere não induzir os outros a mesma opção por receio de não dar certo e a culpa recair sobre quem sugeriu.

Não usamos a intuição, mas a empatia e a paixão [...] A gente conversa entre a gente. Só toma alguma decisão conversando sempre antes.

Já sobre o fator empatia, a entrevistada relata que se a empresa não pensar como cliente, se colocando no lugar do consumidor não conseguirá conhecer suas necessidades.

A gente trabalha com a área de construção, trabalhamos com madeira, imagine a gente comprar coisas de má qualidade, pra uma pessoa colocar no telhado, e depois? Se fosse a nossa casa, colocar uma coisa pra depois dar problema? Imagine o problema de uma pessoa de ter vendido uma coisa de má qualidade? Com certeza vai vir direto pra gente, a gente não pode vender coisas que a gente já sabe que está com problema. A gente tem que se colocar no lugar do

cliente, acho que na maioria das vezes. Pronto, já aconteceu aqui mesmo com o meu irmão: “olha, não coloca isso não, se colocar isso... eu já estou vendo que tem um pouco de defeito, depois o cliente vem aqui reclamar. E se esse telhado der algum problema, quebrar uma peça dessa? Imagine o problema, o prejuízo e o que pode acontecer com o cliente”. Como nós trabalhamos com essa parte, a gente tem que pensar muito no outro, é uma questão tipo...de consciência, mesmo, porque imagine a gente vender. E o problema que a gente pode ter lá na frente por vender produtos assim?

Além de procurar colocar-se sempre no lugar do cliente na empresa G existe uma doutrina implantada pelo patriarca da família para usar a empatia também com os funcionários. Desde o início desta organização existe uma premissa no negócio que é empregar ex-presidiário em seu quadro de funcionários.

Para poder dar uma oportunidade pra uma pessoa, pois ninguém sabe o dia de amanhã, o que pode acontecer. E poderia ser alguém da família, também. E por que não dar a chance? Se eles precisam, se a pessoa é pai de família, que precisa e querem reconstruir a sua vida? É melhor dar chance trabalhando [...] Então, a gente tem aqui na equipe, na faixa de 5 a 6 funcionários, hoje, que são ex-presidiários. São pessoas que estavam sim, presos, e saíram... É tanto que essa semana, saiu um recente que estava preso há 4 anos. E a gente o convidou pra continuar trabalhando conosco. Não é porque ele estava preso que a gente não vai dar chance, tem que dar chance, sim, porque as coisas não ficam fáceis, não está fácil pra quem não foi preso, imagine pra quem estava nessa situação. Então, a gente dá sim chance, tem pessoas aí trabalhando, e graças a deus agora, está tudo bem, está trabalhando, está com sua família. É o que falta, as pessoas darem oportunidade. E o governo dar um incentivo, seria interessante.

A empresária esclarece que faz isso por ser uma filosofia da empresa. O negócio não recebe nenhum benefício por parte dos governos federal, estadual ou municipal para agir dessa forma.

É pessoal, mesmo. É porque a gente quer ajudar, não é nem ajudar, é dar emprego, as pessoas estão trabalhando, eles estão trabalhando, estão fazendo o serviço que a gente está pagando [...] não temos preconceito com isso não, tanto que já trabalharam outros, que saíram mesmo, por outras situações, não porque foi presidiário.

E para confirmar a presença da empatia para com todos os funcionários a entrevista revelou que:

Agora mesmo, a gente poderia ter diminuído o tamanho da empresa. Mas a gente está fazendo o possível pra manter e deixar os funcionários. A gente pensa muito, tipo: “ah, se demitiram essas

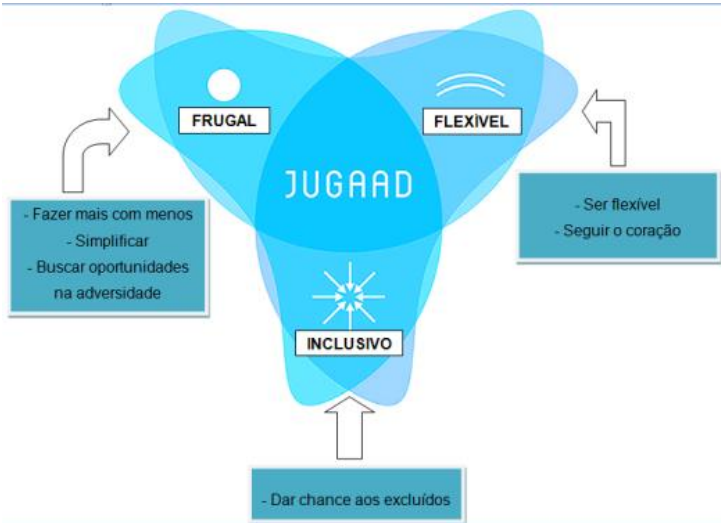
“... pessoas, o que eles vão fazer?”, a gente está fazendo o possível pra manter todos os funcionários juntos conosco. Acredito que um precisa do outro, precisamos deles, eles precisam da gente.

Por tudo isso e pelo histórico da empresa, a empresária entrevistada relatou que para os irmãos e para ela o comércio virou uma paixão para todos.

Já tá na raiz, eu acho que desde criança, eu estou vendo nossos pais trabalhando com isso. Desde sempre. O comércio, já está na paixão mesmo, é tanto que eu sou formada em serviço social, mas nunca quis procurar outro, nem concurso eu fiz, na verdade, porque eu gosto do que eu faço, do trabalho aqui. Eu trabalho no comércio há mais de 15 anos, gosto de verdade.

Conforme verificados pelos exemplos e palavras da empresária entrevistada, os fatores associados ao princípio de seguir o coração da inovação *jugaad* estão presentes no dia a dia da empresa G.

Quadro 18: Aplicação do modelo conceitual ao caso G

Modelo	Ações
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Frugal:</u></li> <li>✓ Abertura do negócio motivada por adversidade pessoal que foi oportunizada</li> <li>✓ Ampliação da oferta de serviços (entregas);</li> <li>✓ Diversificação do produtos ofertados.</li>   <li>✓ <u>Flexível:</u></li> <li>✓ <u>Mudança de vendas apenas no varejo para vendas também no atacado;</u></li> <li>✓ Acréscimo de produtos relacionados ao ramo (material de construção);</li> <li>✓ Abertura de filial;</li> <li>✓ Uso da empatia para entender o que o cliente espera da empresa;</li> <li>✓ Uso da empatia para agir com os funcionários da empresa.</li>   <li>✓ <u>Inclusivo:</u></li> <li>✓ Foco nas falhas dos concorrentes para servir bem os clientes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 4.9 CASO H – O RESTAURANTE

A empresa H existe há onze anos e foi formalizada em 2007. Está localizada no centro do município de Itabaiana/SE e emprega atualmente nove funcionários e conta também com cinco familiares para realizar suas atividades. O restaurante produz comida caseira e vende por quilo ou marmitas.

Segundo o empresário H, certamente por conta da localização do restaurante, seus principais clientes são representantes comerciais, médicos e alunos que trabalham ou estudam em locais muito próximos do restaurante. Ainda segundo o empresário, do total de clientes que frequentam o restaurante durante a semana, 40% são da cidade e 60% das regiões circunvizinhas. No entanto, aos domingos 80% dos clientes são da cidade.

O empresário tem 31 anos, é natural de Itabaiana/Se e trabalha no ramo desde os 20 anos. Coursou o ensino fundamental completo e de acordo com o mesmo, já participou de todos os cursos da grade do Sebrae e reconhece a contribuição para seu negócio dessa busca por conhecimento.

A seguir, buscando-se atender aos objetivos deste estudo, são descritos os princípios *Jugaad* identificados na explanação do empreendedor através da entrevista realizada.

### 4.9.1 Buscar oportunidades na adversidade

A empresa H surgiu motivada por adversidades pessoais enfrentadas pelos pais do entrevistado. Segundo o empresário H, ele sempre sonhou em montar uma empresa, mas no momento que surgiu a oportunidade o que o encorajou a montar o negócio naquele momento foram as dificuldades financeiras que os pais enfrentavam exercendo um trabalho insalubre.

[...] eu ver meu pai e minha mãe trabalhando tanto como eles trabalhavam, e a vida toda eu queria dar mais conforto a eles [...] eles trabalham, começavam na segunda-feira, começava de madrugada a fazer algumas coisas. Ai, na segunda-feira já começava o dia todo. Ai na terça-feira, três horas da manhã, mais ou menos, eles se acordavam e começavam a fazer os salgados. Ai ele pegava e quando era mais ou menos umas 8 horas, ele já tinha que ter terminado os salgados, ai saia pra vender, entendeu? Ai quando ele chegava meio dia, minha mãe já estava em casa preparando algumas coisas, ele ia começava a fazer mais uma fornada de



salgado, quando fosse mais ou menos uma meia, 2 horas da tarde, ele saía. Chegava em casa 5, 5 e meia, 6, aí ia começar a fazer os biscoitinhos de novo, ficava até meia noite e meia, uma hora da manhã, com a bacia em cima do banquinho, boleando os biscoitinhos, cochilando, entendeu? A ponto de pegar e você vê um biscoito cair da mão, que eu me acordava, era pequeno, tinha na base de quê? Nessa época, no início, dos seus 13,14,12 anos... Às vezes me acordava de noite e via eles lá trabalhando...E eu trabalho pra poder dar conforto à minha família, entendeu? E foi aí onde surgiu a oportunidade de pegar e... Abrir o restaurante.

Após abrir o restaurante muitas adversidades surgiram. O empreendedor relata que toda a família chegou a trabalhar 990 dias de domingo a domingo sem folga nem férias.

Eu já melhorei... depois que a gente passou a ter o restaurante, é... eu não vou dizer a você, que atualmente, a gente tem ainda o padrão que eu quero. Não tenho porque a gente trabalha de domingo a domingo e, não vale à pena. A vida é uma só [...] desde o dia que eu comprei, eles não precisaram mais trabalhar à noite. Então assim, já foi uma melhoria, porque você passou a ter uma noite de sono normal, dormir à noite toda, aí já consegui uma vitória, consegui deixar que meu pai trabalhasse na rua, no sol o tempo todo, chovendo, às vezes parava nos cantos pra poder não estar de molhando, carregando duas sacolas pesadas que eu, também, dia de feira, saía com ele pra poder vender.

Para o empresário, toda adversidade enfrentada traz amadurecimento pessoal e para o negócio.

As adversidades da vida é quem ensina a gente.

Como exemplo de dificuldades enfrentadas recentemente o empreendedor citou a queda nas vendas por conta da crise econômica financeira do país e deu exemplo de uma ação que realizou para superar esta adversidade. O entrevistado relatou que estabeleceu parceria com empresários de ramos afins, como loja de chocolates e sorveterias, e ofereceu como brinde para seus clientes chocolates e sorvetes destas empresas parceiras. Fez também parcerias com empresas que não são afins, mas tem uma popularidade alta na cidade, por exemplo, ofereceu descontos de 10% nas compras de bolsas e calçados de uma marca famosa que são vendidas por um amigo dele.

Enfrentar as adversidades e transformá-las e oportunidades de negócios é um princípio seguido pela empresa H no dia a dia da organização.

#### 4.9.2 Fazer mais com menos

De acordo com o empresário H fazer mais com menos é questão de sobrevivência em um pequeno negócio. Ele relatou que só não faz mais com menos quando se trata da qualidade da matéria prima que utiliza para produzir os alimentos. É opção da empresa de trabalhar com produtos de primeira linha.

Como exemplo de ações dentro da empresa H que demonstram que a organização segue este princípio, o empreendedor falou sobre os recursos mais escassos em sua organização.

Houve um recurso que... é um problema hoje nacional é a questão da água. O que é que a gente consegue fazer? Eu fui e fiz um investimento em uma máquina de lavar pratos porque ela lava muito mais pratos com menos água [...] tem que ter muito mais economia e, pra isso existe hoje muito mais equipamento, muito que inibe o consumo de água, que a gente coloca os redutores de pressão de água nas torneiras, fecha registro, mesmo, pra poder ter um consumo de água menor.

Ao investir na compra da máquina de lavar pratos o empresário conseguiu economizar água, remanejar funcionários para outras tarefas, agilizar os processos e fazer a correta higienização dos utensílios do restaurante.

[...] Antes de ter minha máquina de lavar, eu pagava um valor altíssimo de água [...] quando a gente tira o prato da máquina, o prato sai esfumaçando. Ai mata todas as bactérias, esteriliza, e ao mesmo tempo, coloca um secante, que já faz com que o prato seque um pouco mais rápido.

Além de economizar água, o empresário conseguiu agregar valor para o cliente, pois eles confiam na higiene da empresa e na rapidez, pois nunca acontece dos clientes ficarem na fila esperando por utensílios que ainda estão sendo lavados. E para o público da empresa esse fator é muito relevante, pois a maioria dos clientes do restaurante são profissionais ou estudantes que tem poucos minutos para almoçar.

Outro ponto citado pelo empreendedor que prevalece em seu negócio é o que ele chama de desperdício zero de alimentos. O uso correto e a conservação certa das matérias primas utilizadas na empresa são priorizados. Ao dar uma atenção maior a estes pontos o empresário consegue economizar matéria prima e diminuir custos para a empresa.

[...] Alimentos perecíveis tem que ter certo controle pra não deixar estragando, pra poder ter essa economia e, consequentemente, você usar menos.

Ainda em relação à busca por fazer mais com menos, o entrevistado revelou que uma solução encontrada pela empresa para oferecer pratos com um ingrediente caro e ainda assim não elevar o custo para o cliente foi usar a criatividade e criar receitas que agregam outros ingredientes mais baratos que ainda assim tornam a comida saborosa.

[...] o bacalhau hoje, ele é caro, não é barato, só que o que a gente faz? A gente pega uma outra matéria prima, vamos supor, batata, que é muito mais em conta, entendeu? Ai a gente prepara o prato que leve o bacalhau só que em menor quantidade, só que você tem o prato com o bacalhau.

Por fim, o empresário cita a mão de obra como um recurso que também é escasso na empresa. Para ele não falta mão de obra no mercado, mas a empresa não suporta uma folha de pagamento maior do que a atual. Assim, suas duas irmãs, mãe, pai e ele desempenham papéis na empresa necessários para que não precise contratar pelo menos mais três pessoas.

Ao fazer mais com menos a empresa consegue manter-se no mercado mesmo em tempos difíceis do ponto de vista econômico financeiro.

#### **4.9.3 Ser flexível**

Na empresa H as mudanças são constantes, motivadas pela vontade de crescer e inovar sempre. O empresário deixou claro que ao planejar uma mudança ele sempre tem em mente uma estratégia para alcançar os objetivos almejados com aquela ação.

Tem que mudar sempre. Se não mudar, você se apaga [...] O crescimento na empresa, que a gente percebe que quanto mais a gente muda, a gente consegue atrair mais clientes, consequentemente, entendeu? E a gente se mantém sempre em ênfase, vamos supor, na cabeça do cliente, entendeu?

E mesmo demonstrando que sempre ocorrem mudanças na empresa, o empreendedor comprova que inovar nunca é suficiente, pois confirma em suas palavras que ainda precisa mudar, e durante toda a entrevista o empresário

empreendedor voltava a dizer: “vou melhorar isso, mudar aquilo, comprar determinado equipamento, criar novos pratos...”. sempre demonstrando sua preocupação com as melhorias do negócio.

[...] eu estou precisando fazer algumas reformas no restaurante para que não deixe... pra não deixar o contrário acontecer, entendeu?

Como exemplo da primeira mudança ocorrida no restaurante o empresário citou que não funcionava aos domingos, mas para atender a demanda local que começou a solicitar a abertura do negócio neste dia, ele readequou suas atividades e passou a abrir no dia solicitado por sua clientela. Depois desta mudança, a inovação seguinte foi uma grande mudança estrutural. Essa reforma surpreendeu o empresário não apenas pelo resultado, mas principalmente pelo fato de ter sido financiada por outros comerciantes locais (pois o empresário não tinha recursos no momento) motivados não somente pelo laço de amizade, e pelo desejo de proteger o mercado local de investidores de fora da cidade. Em seguida, o entrevistado acrescentou produtos no cardápio, como salmão, bacalhau, camarão, ou seja, opções mais requintadas para atingir outro público.

[...] a gente foi melhorando na questão de cardápio pra poder atrair pessoas de poder aquisitivo melhor, vamos se dizer assim, atrair... Trabalhar com produtos como salmão, no caso, entendeu? O bacalhau, o camarão, que são produtos financeiramente caros, entendeu? E aí a gente começou a colocar pra atrair todas as classes sociais. A gente tem da classe A até a classe D, de acordo com o poder aquisitivo de cada pessoa.

A empresa H realiza mudanças constantes no empreendimento, pois entende que ser flexível contribui para reações mais rápidas as demandas do mercado e para melhorias no empreendimento.

#### **4.9.4 Simplificar**

Objetivando atender o público da classe A a D o empresário buscou oferecer um produto simples, acessível e com a mesma qualidade da comida do restaurante.

[...] a pessoa não tem, talvez, o poder aquisitivo pra poder ir no restaurante pra poder ir no *buffet* e se servir, que aí se torna um custo mais alto. E aí eu tenho as quentinhas com o valor bem menor [...] Ela não tem todos os produtos, tudo que o *buffet* serve, mas ela atende no básico. E a qualidade é a mesma [...] É a mesma, só que com um preço mais acessível [...] E

consequentemente, a gente faz uma divulgação para uma pessoa que talvez nunca tenha vindo no restaurante.

Outro exemplo de simplificação dos produtos está nas opções do cardápio. Por mais que o preço do quilo de comida seja único e o cliente não pague nada a mais por colocar no prato um arroz temperado, nem pague a menos por optar pelo arroz comum, o empresário revelou que por possuir um público de todas as classes sociais e com gostos diversos ele precisa manter diversas opções no cardápio.

Porque assim, eu acho que quando você faz dessa forma, pega um arroz branco, ou um arroz, como eu fazia antes à grega, ou um arroz oriental, entendeu? A base é a mesma, só que você colocou mais ingredientes [...] Agrada ao público, o gosto do público [...] tem gente que quer um arroz mais requintado, tem gente que não gosta, tem gente que só quer um arroz branco, mesmo, ou o próprio arroz integral.

Mesmo simplificando produtos para atingir determinado público a empresa H consegue oferecer aos clientes opções boa o bastante para suprir suas necessidades.

#### **4.9.5 Dar chance aos excluídos**

Ao ser questionado sobre este princípio, o empresário H citou o público excluído que ele atende, bem como um tipo de público que é excluído no mercado, mas que ele ainda não consegue atender como gostaria que é o público formado por pessoas com alergias alimentares. Ele acredita que este é um público promissor que traria bons lucros para a organização. Mas, inovações deste tipo são planos futuros.

Porque eu não trabalho nessa situação de pessoas, por exemplo, que tem problema com glúten e com lactose.

Por enquanto, a empresa tem como clientela excluída ou mal servida pelo mercado, consumidores que realizam o pagamento da conta no restaurante através de cartão de débito, crédito ou ainda cartão alimentação. No caso específico dos cartões alimentação faz pouco tempo que a empresa passou a aceitar. A mudança ocorreu justamente pela reclamação dos clientes que outros restaurantes não aceitavam nenhum tipo de cartão, às vezes apenas cartão de débito, e os vales-refeições que recebem das empresas são rejeitados pela maioria dos restaurantes na cidade.

[...] não recebia o cartão alimentação (nome do cartão) refeição. Ai foi um trabalho danado pra poder me cadastrar nele. E as pessoas que tinham esse cartão me reclamavam muito porque eu não passava. E ai quando eu comecei a receber, esses clientes começaram a frequentar mais o restaurante. [...] cartão alimentação eu já tenho todos, entendeu? Cartão de credito eu recebo todos, débito, também, eu recebo todos [...]

A empresa H enxergar nos clientes excluídos do mercado oportunidades para aumentar as vendas e fidelizar os clientes.

#### **4.9.6 Seguir o coração**

Os fatores intuição, empatia e/ou paixão estão presentes na tomada de decisões da empresa H, conforme relatado pelo empresário:

Sempre, sempre tem que ser com esses três [...] Na maioria das vezes.

Para decidir sobre assuntos da empresa que se relacionam diretamente aos clientes o empresário acredita que é necessário se colocar no lugar do consumidor, sentir-se como cliente do seu negócio e interpretar o que o cliente busca. Assim, ele usa a empatia para atingir esse objetivo.

[...] Eu trabalho com alimentação, ai eu estou em casa... pra minha casa, eu compro tudo do bom e do melhor, a gente procura sempre buscar o bom e o melhor. Por que no meu restaurante eu não vou buscar o bom e o melhor? Ai a gente entra na empatia nisso ai. Se eu for pra um restaurante... no caso, eu tenho um restaurante, eu não colocando tudo do bom e do melhor, o que é que eu vou servir ao meu cliente? Se eu fosse no lugar dele comer? [...] É por isso que hoje eu só trabalho com tudo das melhores marcas, ou até, nem sempre as melhores marcas, porque tem marcas pequenas que tem coisas melhores do que as grandes marcas. Nem sempre marca é qualidade. A gente sempre procura o melhor sabor, o melhor ingrediente.

Em semelhante à paixão prevalece em suas tomadas de decisões sobre a empresa, pois tanto o empresário quanto seus pais e irmãs são apaixonados pelo que fazem. E mesmo nos momentos difíceis do negócio são impulsionados a superá-los por amor ao que faz e *feedback* positivo dos clientes.

A questão de paixão é que, a gente que trabalha com alimentação, está lá porque gosta, porque assim, financeiramente lhe dar dinheiro? Dá. Ninguém trabalha pra não ganhar dinheiro, lógico, é natural. Mas pelo fato de ser uma coisa que lhe prende muito, você

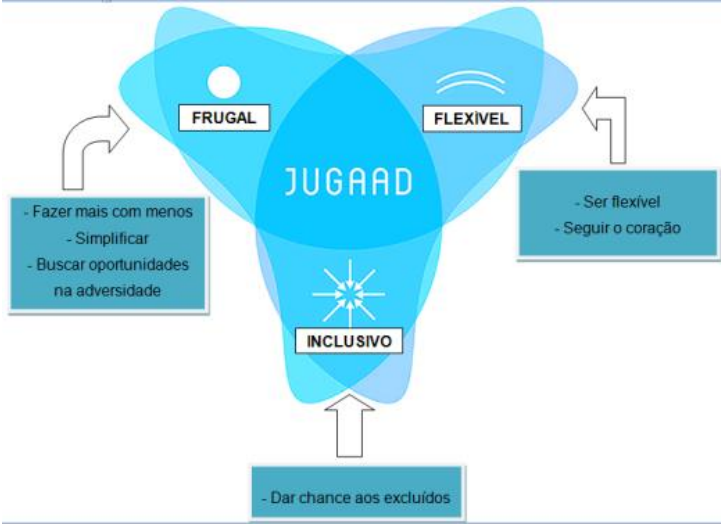
tem que fazer àquilo ali por paixão. Você tem que fazer porque gosta do que faz. É prazeroso [...] Lá no restaurante, as pessoas chegam e dizem assim: “Sua comida é excelente. Você tem que colocar um restaurante em Aracaju, porque em Aracaju não tem um restaurante como o seu”, aí chega um outro cliente de Lagarto, chega um outro cliente de não sei de onde, não sei de onde. E te elogia. E quando te elogia, o seu ego sobe, então... O que acontece? É prazeroso pra gente, quando a gente faz, principalmente lá no restaurante, que é a gente que faz, não é um cozinheiro [...] Então assim, é prazeroso, uma paixão. Você faz porque gosta, é cansativo, é estressante, tudo que você imaginar, tem um pouquinho, mas é gratificante [...]

O fator intuição é considerado pelo empresário apenas na hora de optar por acrescentar um prato ao cardápio ou não. Segundo o mesmo, eles testam a receita no restaurante e se aprovada por eles acrescentam ao cardápio.

Decide fazer ou não. Porque assim, a gente tem que passar a conhecer o gosto do cliente. Só que pra isso, a gente tem que ter uma intuiçãozinha, será que o cliente vai gostar? Ai a gente faz, a gente prova. E, a gente gostando...

De acordo com os exemplos citados, os fatores intuição, empatia e ou paixão estão presentes na tomada de decisões do empresário H sobre os assuntos da empresa.

Quadro 19: Aplicação do modelo conceitual ao caso H

Modelo	Ações
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Frugal:</u></li> <li>✓ Abertura do negócio motivada por adversidade pessoal que foi oportunizada;</li> <li>✓ Parceria com empresas para oferecer brindes e descontos para os clientes do restaurante;</li> <li>✓ Aquisição de máquina de lavar louças para economia de água, redução de custos, redistribuição de funcionários, agilizar o processo, e higienizar corretamente os utensílios.</li> <li>✓ Desperdício zero de matéria prima;</li> <li>✓ Criação de receitas mais econômicas, porém saborosas e de qualidade;</li> <li>✓ Utilização da mão de obra familiar para complementar a equipe;</li> <li>✓ Venda de marmitas;</li> <li>✓ Cardápio variado.</li>   <li>✓ <u>Flexível:</u></li> <li>✓ Mudança nos dias de funcionamento da empresa para atingir outro público;</li> <li>✓ Reforma estrutural;</li> <li>✓ Acréscimo de alguns ingredientes para alcançar público específico;</li> <li>✓ Uso da empatia para entender o que o cliente espera da empresa.</li>   <li>✓ <u>Inclusivo:</u></li> <li>✓ Aumento das formas de pagamento.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)



## **5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS**

Os casos descritos individualmente na seção 4 desta pesquisa são verificados a seguir por análise comparativa. Para isso são apresentados os tópicos que contém as características das empresas pesquisadas, o perfil dos empresários, e todos os princípios da inovação *Jugaad*. Além do cross-case, utiliza-se também da comparação com a literatura referenciada.

### **5.1 CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDIMENTOS**

As características dos empreendimentos que foram analisadas neste estudo foram: porte, fundação, localização, número de empregados, principais clientes, principais produtos e serviços, e estrutura física. Quanto ao porte das empresas participantes apenas a empresa C é classificada como Empresa de Pequeno Porte (faturamento entre 360.000,01 a 3.600.000,00 reais anuais), tendo como parâmetro adotado nesta pesquisa a classificação da Lei Geral da MPEs, já as demais empresas são classificadas como Microempresas e tem seu faturamento entre 60.000,01 e 360.000,00 reais anuais). As empresas têm entre 2 e 30 funcionários e apenas a empresa E não conta com pelo menos um familiar para auxiliar nas atividades da empresa.

Em relação ao tempo de empresa no mercado, de acordo com GEM (2016) os negócios não podem ser classificados como iniciais, pois possuem mais de 3,5 anos de vida, sendo assim todas as empresas participantes cuja média é de 15,5 anos de fundação são classificadas como estabelecidas no mercado. Os anos de mercado entre as participantes variam de 6 a 30 anos.

Todas as empresas participantes possuem sede própria e estão localizadas no município de Itabaiana/SE. As empresas A, B, F, G e H, pertencentes respectivamente aos setores de serviço e do comércio estão localizadas no centro da cidade e relataram que a localização é muito importante para as vendas dos seus produtos e serviços. Já as empresas C, D e E pertencentes à indústria estão localizadas em bairros periféricos, mas não revelaram problemas nas vendas por conta da localização.

Ao analisar os principais clientes, produtos e serviços oferecidos pelos empreendimentos foi possível verificar que as empresas A e B que são do setor de

serviços, além de oferecem seus serviços complementam suas ofertas aos clientes vendendo produtos relacionados ao ramo. Os negócios C e D pertencentes ao setor industrial trabalham apenas com venda no atacado e seus produtos são revendidos por autônomos e pessoas jurídicas. Já a empresa E, também pertencente à indústria, só vende no varejo, atende pessoas físicas e jurídicas, e só trabalha sob encomenda. As empresas F e H pertencente ao comércio são varejistas e trabalham com produtos perecíveis. A empresa G, também pertence ao setor comercial e trabalha com venda de produtos no varejo e atacado. Todas as empresas pesquisadas possuem clientes da cidade e regiões circunvizinhas. E as empresas C, D e E também possuem clientes em outros estados. O quadro 20, sintetiza essas informações.

Quadro 20: Características dos casos participantes do estudo

Casos	Características	
<b>Caso A – Locadora de equipamentos para construção civil</b>	<b>Porte</b>	Microempresa
	<b>Fundação</b>	1999
	<b>Localização</b>	Bairro centro, Itabaiana/Se
	<b>Nº de empregados</b>	9
	<b>Principais clientes</b>	Profissionais autônomos - pedreiros, pintores, carpinteiros, empreiteiros, eletricitas, desenhistas; empreiteiros; e construtoras.
	<b>Principais produtos/serviços</b>	Aluguel e venda de máquinas e equipamentos para construção civil; assistência técnica de 32 marcas, venda de produtos necessários para obedecer às normas de segurança do trabalho e consultoria na área.
	<b>Estrutura física</b>	Própria
<b>Caso B – A clínica veterinária</b>	<b>Porte</b>	Microempresa
	<b>Fundação</b>	2012
	<b>Localização</b>	Bairro centro, Itabaiana/SE
	<b>Nº de empregados</b>	4
	<b>Principais clientes</b>	Proprietários de gatos e cachorros.
	<b>Principais produtos/serviços</b>	Banho e tosa, consultas, cirurgias e venda de produtos e remédios para os <i>pets</i> .
	<b>Estrutura física</b>	Própria
<b>Caso C – A confecção de roupas femininas</b>	<b>Porte</b>	Pequena empresa
	<b>Fundação</b>	2008
	<b>Localização</b>	Bairro periférico, Itabaiana/SE
	<b>Nº de empregados</b>	8 + terceirizados
	<b>Principais clientes</b>	Vendedoras autônomas e lojistas com CNPJ.
	<b>Principais produtos/serviços</b>	Venda no atacado de roupas femininas.
	<b>Estrutura física</b>	Própria

Continua...

Casos	Características	
<b>Caso D – A fábrica de calçados</b>	<b>Porte</b>	Microempresa
	<b>Fundação</b>	2000
	<b>Localização</b>	Bairro periférico, Itabaiana/SE
	<b>Nº de empregados</b>	4
	<b>Principais clientes</b>	Lojistas do varejo, atacadistas de calçados e feirantes.
	<b>Principais produtos/serviços</b>	Calçados femininos, infantil e chinelos masculinos.
	<b>Estrutura física</b>	Própria
<b>Caso E – A marcenaria</b>	<b>Porte</b>	Microempresa
	<b>Fundação</b>	1994
	<b>Localização</b>	Bairro periférico, Itabaiana/SE
	<b>Nº de empregados</b>	2 + terceirizados
	<b>Principais clientes</b>	Pessoas físicas, jurídicas e design de interiores.
	<b>Principais produtos/serviços</b>	Móveis planejados
	<b>Estrutura física</b>	Própria
<b>Caso F – A distribuidora de salgados</b>	<b>Porte</b>	Microempresa
	<b>Fundação</b>	2012
	<b>Localização</b>	Bairro centro, Itabaiana/SE
	<b>Nº de empregados</b>	13
	<b>Principais clientes</b>	Vendedores ambulantes, cantinas escolares, lanchonetes e alguns consumidores no varejo.
	<b>Principais produtos/serviços</b>	Produção e distribuição apenas de salgados.
	<b>Estrutura física</b>	Própria
<b>Caso G – A madeireira</b>	<b>Porte</b>	Microempresa
	<b>Fundação</b>	1988
	<b>Localização</b>	Bairro centro, Itabaiana/Se
	<b>Nº de empregados</b>	30
	<b>Principais clientes</b>	Pessoas físicas, construtoras e pequenos revendedores.
	<b>Principais produtos/serviços</b>	Vendas no varejo e atacado de materiais de construção e materiais em madeira.
	<b>Estrutura física</b>	Própria
<b>Caso H – O restaurante</b>	<b>Porte</b>	Microempresa
	<b>Fundação</b>	2007
	<b>Localização</b>	Bairro centro, Itabaiana/SE
	<b>Nº de empregados</b>	9
	<b>Principais clientes</b>	Representantes comerciais, médicos e alunos que trabalham ou estudam em locais muito próximos do restaurante.
	<b>Principais produtos/serviços</b>	Produz comida caseira e vende por quilo ou marmitas.
	<b>Estrutura física</b>	Própria

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018)

## 5.2 PERFIL DOS EMPREENDEDORES

O perfil dos empreendedores entrevistados foi analisado a partir da idade, sexo, naturalidade e escolaridade dos mesmos. Sobre a faixa etária dos empresários foi observado que as idades variam de 29 a 54 anos com média de 39,5 anos. Por tratarem-se de negócios estabelecidos no mercado as idades estão acima dos 24 anos, conforme dados apresentados:

Em relação às taxas específicas de empreendedores estabelecidos (TEE) no Brasil, os dados apontam grande variação, com TEE de 5,5% para indivíduos entre 18 e 24 anos a 24,2% para respondentes com idades entre 45 e 54 anos. Isso significa que no Brasil a cada 100 pessoas com idade entre 45 e 54 anos, 24 são responsáveis por empreendimentos com mais de 42 meses de funcionamento. De forma geral no país a TEE ficou mais baixa para os indivíduos mais novos e mais alta (acima de 20%) para indivíduos com mais de 35 anos (GEM, 2016 p. 36).

Ainda de acordo com GEM (2016), quanto ao gênero dos empreendedores no Brasil, quando se trata de negócios em fase inicial a diferença de gênero varia em apenas 0,7%, no entanto em empreendimentos já estabelecidos essa diferença sobe para 5.3%. Nas empresas pesquisadas apenas a C pertence a uma empresária, nas empresas B e G existe uma mulher como sócia ativa da empresa e as demais, A, D, F e H pertencem a um indivíduo do sexo masculino.

Dentre os participantes apenas os empresários A, C e o sócio da empresa B não são naturais da cidade de Itabaiana/SE. Os demais entrevistados são naturais do município em questão.

E por fim, o nível de escolaridade dos empreendedores é bem diversificado. Pela classificação do GEM (2016) indivíduos que possuem ensino fundamental completo e/ou incompleto são classificados como (I) alguma educação; (II) secundário completo são os indivíduos que possuem ensino médio completo ou incompleto; (III) pós-secundário: curso superior completo ou mestrado incompleto; e (IV) experiência pós-graduação classifica os indivíduos que possuem doutorado completo ou incompleto. No caso dos empreendedores entrevistados os empresários F e H classificam em (I) alguma educação; os casos C, D e E como (II) secundário completo; e os entrevistados A, B e G são classificados como (III).

Quadro 21: Perfil dos empresários entrevistados

<b>Caso</b>	<b>Perfil</b>	
<b>Caso A – A locadora de equipamentos para construção civil</b>	<b>Idade</b>	45 anos
	<b>Sexo</b>	M
	<b>Naturalidade</b>	Moita Bonita/SE
	<b>Escolaridade</b>	Técnico em Segurança do trabalho
<b>Caso B – A clínica veterinária</b>	<b>Idade</b>	29/30 anos
	<b>Sexo</b>	F/M
	<b>Naturalidade</b>	Itabaiana/SE e Rio de Janeiro/RJ
	<b>Escolaridade</b>	Pós graduação
<b>Caso C – A confecção de roupas femininas</b>	<b>Idade</b>	43 anos
	<b>Sexo</b>	F
	<b>Naturalidade</b>	Itabaianinha/SE
	<b>Escolaridade</b>	Ensino médio completo
<b>Caso D – A fabrica de calçados</b>	<b>Idade</b>	54 anos
	<b>Sexo</b>	M
	<b>Naturalidade</b>	Itabaiana/SE
	<b>Escolaridade</b>	Ensino médio completo
<b>Caso E – A marcenaria</b>	<b>Idade</b>	45 anos
	<b>Sexo</b>	M
	<b>Naturalidade</b>	Itabaiana/SE
	<b>Escolaridade</b>	Ensino médio completo
<b>Caso F – A distribuidora de calçados</b>	<b>Idade</b>	37 anos
	<b>Sexo</b>	M
	<b>Naturalidade</b>	Itabaiana/SE
	<b>Escolaridade</b>	Ensino fundamental incompleto
<b>Caso G – A madeireira</b>	<b>Idade</b>	31 anos
	<b>Sexo</b>	F
	<b>Naturalidade</b>	Itabaiana/SE
	<b>Escolaridade</b>	Superior completo
<b>Caso H – O restaurante</b>	<b>Idade</b>	31 anos
	<b>Sexo</b>	M
	<b>Naturalidade</b>	Itabaiana/SE
	<b>Escolaridade</b>	Ensino fundamental completo

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

### 5.3 Buscar oportunidades na adversidade

O princípio *Jugaad* de buscar oportunidades na adversidade conduz os empreendedores ao entendimento de que as restrições severas são como um convite a inovação. Oportunidades para aprender, inovar e crescer. Os classificam como verdadeiros alquimistas modernos, que podem transformam a adversidade em oportunidades para gerar valor a eles mesmos e suas comunidades, quando estes

reagem às circunstâncias mais adversas, demonstrando resiliência, engenhosidade e capacidade de lidar com risco (Radjou; Prabhu; Ahuja, 2012).

Neste sentido, esta seção analisa comparativamente nos casos pesquisados as ações geradas pela empresa partindo das premissas a cerca deste princípio, bem como busca identificar quais negócios surgiram motivados por alguma adversidade que foi oportunizada como negócio ou não.

Dentre os casos pesquisados apenas nos casos D e E os negócios foram criados motivados pelo sonho do fundador de empreender. Em ambos os casos os proprietários tinham outras oportunidades de carreira profissional, como no caso E em que o empreendedor chegou a cursar técnico na área da saúde, bem como foi aprovado em concurso público, mas não assumiu, pois já planejava iniciar os trabalhos voltados para sua futura empresa.

Já nos casos das empresas A, B, C, F, G e H a abertura do negócio foi motivada por adversidades pessoais enfrentadas pelos entrevistados. De acordo com os participantes do estudo a falta de opções, pois, por exemplo, não teria a chance de continuar os estudos, ou a profissão seguida na época não trazia retorno financeiro, levaram os pesquisados a aplicar os conhecimentos que tinham sobre o ramo que trabalhavam à criação do negócio.

Todas as empresas estudadas, até mesmo as empresas que não iniciaram suas atividades a partir de uma adversidade que foi oportunizada em negócio, relataram que em uma MPE as adversidades ou dificuldades estão presentes no dia a dia da empresa e devem ser vistas como possibilidades para mudanças.

Como exemplos encontrados a partir da reação dos empresários diante das adversidades enfrentadas pelas empresas, desde a abertura até atualidade, temos o caso B que precisou dividir espaço com outra empresa para diminuir custos para o negócio, já que precisava localizar-se no centro da cidade para dar a empresa maior visibilidade; as empresa B, C, E oportunizaram o uso do marketing através das redes sociais gratuitas e da propaganda boca a boca no momento em que não possuíam recursos financeiros para realizar propaganda por outros meios, e de acordo com os pesquisados o efeito foi mais positivo do que outros meios pagos de propaganda que a empresa já havia utilizado; nos casos D e H estas empresas fizeram parcerias com outras empresas do ramo e com fornecedores para enfrentar as dificuldades que vinham enfrentando, como por exemplo diminuição das vendas,

e então esses parceiros forneciam brindes para os clientes do empreendimento; ainda buscando oportunidades na adversidade as empresas D e E adquiriram máquinas e equipamentos semi-novos para a produção, pois os recursos não financiavam produtos novos; e por fim a empresa F retirou produtos que engessavam a produção e focou nos produtos mais práticos.

Por tudo isso, os casos apresentados seguem o princípio de buscar oportunidades na adversidade, pois, nestas empresas os empreendedores não encontram oportunidades apesar das adversidades, mas sim transformam a própria adversidade em oportunidade; fazem as restrições trabalharem ao seu favor; e são rápidos para alcançar a oportunidade (Radjou; Prabhu; Ahuja, 2012).

Quadro 22: Exemplos de ações *jugaad* encontradas nos casos pesquisados – Princípio I

Empresas	Ações
A, B, C, F, G, H	✓ Abertura do negócio motivada por adversidade pessoal que foi oportunizada
B	✓ Divisão de espaço com outra empresa para diminuir custos;
B, C	✓ Marketing através das redes sociais;
D,H	✓ Parceria com outras empresas do ramo e com fornecedores;
D, E	✓ Aquisição de máquinas e equipamentos semi-novos para a produção;
E	✓ Marketing boca a boca;
F	✓ Retirada de produtos que engessavam a produção e foco nos produtos mais práticos;

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 5.4 Fazer mais com menos

Os empreendedores *Jugaad* são altamente engenhosos diante da escassez. Trabalham com o que tem em mãos. Estão permanentemente buscando novas maneiras de fazer mais com menos e fornecer maior valor aos clientes a menor custo. Ser frugal não é luxo, mas a chave para a sobrevivência (Radjou; Prabhu; Ahuja, 2012).

É neste contexto que este item apresenta a comparação entre os resultados encontrados nos casos estudados a cerca do princípio Jugaad de fazer mais com menos e quais exemplos de ações foram encontradas para este princípio.

Em todos os casos pesquisados os entrevistados reconheceram a importância de buscar fazer mais com menos em suas empresas. Relataram que

para as MPEs essa é uma questão de sobrevivência, caso contrário manter-se no mercado será uma tarefa ainda mais difícil. E seguindo este princípio, algumas dos casos estudados compartilham dos mesmos tipos de ações para atingir seus objetivos.

As empresas A e B, por não possuírem recursos financeiros para contratar profissionais experientes para as funções de sua empresa, treinam os colaboradores inexperientes para as tarefas que necessitam; as empresas C e E, por não comportarem uma folha de pagamento maior que atual, terceirizam algumas atividades e com isso ganham em produtividade agilizando o processo e diminuindo custos, sem perder a qualidade de seus produtos; as empresas C e E também fazem mais com menos a partir da criação de marca secundária para seus produtos que consegue atingir um público específico da organização e não gera mais custo para a empresa nem para os clientes; e as empresas C e H utilizam de menor quantidade de matéria prima e mais da criatividade na criação de seus produtos.

Outros exemplos de ações para este princípio utilizadas pelos casos estudados para otimizar o uso dos recursos escassos que possuem, são: o uso de materiais reciclados, e a criação de veículo para pequenas entregas, com som acoplado para também realizar propaganda da empresa realizadas pela empresa A; a reutilização de moldes usados para criar novos moldes, e redistribuição de tarefas no setor produtivo praticadas pela empresa D; o pagamento de hora extra aos funcionários, e a solicitação de pagamento adiantado de parte do valor do produto para aquisição da matéria prima necessária praticadas pela empresa E; a aquisição de equipamentos que tornam a produção menos artesanal para suprir a falta de funcionários, e a criação de receitas mais econômicas pela empresa F; a ampliação da oferta de serviços (entregas) utilizando pouco transporte e organizando roteiros de entrega da empresa G; e também a aquisição de máquina de lavar louças para economia de água, redução de custos, redistribuição de funcionários, agilizar o processo, e higienizar corretamente os utensílios, o foco desperdício zero de matéria prima, e a utilização da mão de obra familiar para complementar a equipe na empresa G.

Os exemplos citados confirmam a presença do princípio de fazer mais com menos nas empresas participantes já que os empresários entrevistados reagem em seus negócios com ações de inovadores *Jugaad* que encontram todos os tipos de



escassez no meio em que estão inseridos. Estes empreendedores precisam lidar com a falta de capital, pois os recursos financeiros disponíveis são limitados em mercados emergentes, bem como precisam enfrentar a escassez de recursos naturais como água e eletricidade, a escassez de profissionais e infraestrutura territorial de qualidade. E ainda precisa superar tudo isso para atender a consumidores cada vez mais conscientes sobre a qualidade dos produtos e serviços que desejam (Radjou; Prabhu; Ahuja, 2012).

Quadro 23: Exemplos de ações *Jugaad* encontradas nos casos pesquisados – Princípio II

Empresas	Ações
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso de materiais reciclados;</li> <li>✓ Criação de veículo para pequenas entregas, com som acoplado para também realizar propaganda da empresa;</li> </ul>
A,B	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Treinar colaboradores inexperientes para uma função</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilização de menor quantidade de matéria prima e mais da criatividade;</li> </ul>
C, E	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Terceirização;</li> </ul>
C,D	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criação de marca secundária;</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reutilização de moldes usados para criar novos moldes;</li> <li>✓ Redistribuição de tarefas no setor produtivo;</li> </ul>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hora extra;</li> <li>✓ Adiantamento de pagamento pelos clientes;</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aquisição de equipamentos que tornam a produção menos artesanal;</li> <li>✓ Criação de receitas mais econômicas;</li> </ul>
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ampliação da oferta de serviços (entregas);</li> </ul>
H	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aquisição de máquina de lavar louças para economia de água, redução de custos, redistribuição de funcionários, agilizar o processo, e higienizar corretamente os utensílios.</li> <li>✓ Desperdício zero de matéria prima;</li> <li>✓ Criação de receitas mais econômicas, porém saborosas e de qualidade;</li> <li>✓ Utilização da mão de obra familiar para complementar a equipe;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 5.5 Ser flexível

A mentalidade flexível dos empreendedores *Jugaad* questiona constantemente o *status quo*, mantém todas as opções em aberto e transforma os produtos, serviços e modelo de negócios existentes. Empregam constantemente

pensamento e ação flexíveis em reação a problemas aparentemente intransponíveis em suas economias: constantemente experimentam e improvisam soluções para os obstáculos e adaptam as estratégias às novas contingências que possam surgir (Radjou; Prabhu; Ahuja, 2012).

Para demonstrar a flexibilidade presente nas empresas pesquisadas são apresentadas a seguir as ações flexíveis presentes nos casos deste estudo comparando-os e apresentando suas particularidades.

As empresas A e B pertencentes ao setor de serviços tiveram que ampliar a oferta de produtos e serviços para atender aos anseios dos seus clientes; já as empresa B, D, E e F necessitaram mudar a localização da empresa para ampliar a infraestrutura do empreendimento; outra ação compartilhada foi a formalização da empresas D e E que mesmo já tendo iniciado as atividades do negócio não entendiam a necessidade de formalização da empresa, pois é comum no ramo destes empresários trabalhar na informalidade, até depararem-se com as restrições do mercado para empresas informais.

Além das ações compartilhadas por algumas empresas, cada caso estudado também realizou outras mudanças em seus negócios que confirmam a existência do pensamento flexível dentro dessas organizações. Para a empresa A foi necessário modificar sua forma de trabalho e para isso criou um método para calcular o valor do serviço de forma justa para todos os clientes; a empresa C substituiu a venda em consignado para a exigência de um número menor de peças; a empresa D mudou o modelo de produção empurrada para produção puxada pela demanda; a empresa E atualizou o maquinário e a matéria prima; a empresa F adquiriu máquinas e equipamentos modernos para a produção; a empresa G mudou de vendas apenas no varejo para vendas também no atacado, acrescentou produtos relacionados ao ramo (material de construção), e abriu uma filial no mesmo município; já a empresa H mudou os dias de funcionamento da empresa para atingir outro público, realizou reforma estrutural, e acrescentou alguns produtos para alcançar público específico.

Os casos estudados confirmam o pensamento flexível presentes em suas organizações com os exemplos de ações citados, pois assim como os inovadores Jugaad eles experimentam e improvisam soluções para os obstáculos e adaptam as estratégias às novas contingências que possam surgir. Para isso, pensam e agem de maneira flexível em relação aos problemas existentes em suas economias e que

podem parecer insuperáveis, já que nos mercados emergentes a total diversidade, volatilidade e imprevisibilidade da realidade econômica exigem dos inovadores Jugaad pensamento inovador, experiência e improvisos, pois se não houver adaptação do negócio as situações poderá acontecer seu fim (Radjou; Prabhu; Ahuja, 2012).

Quadro 24: Exemplos de ações *Jugaad* encontradas nos casos pesquisados – Princípio III

Empresas	Ações
A	✓ Criação de método para cálculo de cobrança justa do valor do serviço;
A, B	✓ Ampliação da oferta de produtos e serviços.
B, D, E, F	✓ Mudança de endereço da empresa para ampliação da infraestrutura;
C	✓ Substituição de venda em consignado para a exigência de um número menor de peças;
D	✓ Mudança no modelo de produção empurrada para produção puxada pela demanda;
D, E	✓ Formalização da empresa;
E	✓ Atualização do maquinário; ✓ Atualização da matéria prima;
F	✓ Aquisição de máquinas e equipamentos modernos para a produção;
G	✓ Mudança de vendas apenas no varejo para vendas também no atacado; ✓ Acréscimo de produtos relacionados ao ramo (material de construção); ✓ Abertura de filial;
H	✓ Mudança nos dias de funcionamento da empresa para atingir outro público; ✓ Reforma estrutural; ✓ Acréscimo de alguns ingredientes para alcançar público específico;

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 5.6 Simplificar

A *Jugaad* não se refere à busca de sofisticação ou perfeição por meio de produtos cuidadosamente projetados e concebidos, e sim ao desenvolvimento de uma solução “boa o suficiente” que resolva o problema. A simplicidade criativa é o princípio fundamental da *Jugaad*. Oferecem produtos fáceis de usar e de manter, que atendam às necessidades fundamentais dos clientes (Radjou; Prabhu; Ahuja, 2012).

Os exemplos a seguir demonstram comparativamente como os casos estudados simplificam seus produtos e serviços para atender os desejos dos clientes seguindo o princípio de simplificar.

Em todos os casos as empresas oferecem produtos que são simples, porém bons o suficiente para atender as necessidades dos clientes. Por se tratar de segmentos diferentes os exemplos citados são peculiares a cada ramo de negócio.

A empresa A simplifica suas ofertas ao alugar equipamentos por hora; a empresa B vende produtos menos rentáveis, porém demandados pelos clientes; já a empresa C criou um tipo de produto mais acessível, mantendo a marca empresa; na empresa D é possível personalizar os produtos com a marca do cliente, e também optar por diferentes marcas para mercados distintos; a empresa E confecciona produtos com matéria prima de qualidade, porém com custo menor por que a estética do produto é diferente; na empresa F, além da diversidade de tipos de produtos, ainda é possível optar por produtos semi-prontos (congelados) que se tornam mais baratos do que os prontos; na empresa G a diversificação dos produtos ofertados traz opções que adéquam o preço a finalidade que o cliente tem para seu uso; e a empresa H, além de cardápio variado, acrescentou venda de marmitas como um opção simples, rápida e que mantém a mesma qualidade e o sabor dos produtos vendidos no *buffet*.

Ao ofertar produtos e serviços simples, os casos estudados assim como os inovadores *Jugaad* desenvolvem soluções rápidas, porém eficazes, que são mais baratas de produzir e de entregar, sendo portanto, mais acessíveis; são mais fáceis de usar, instalar e/ou fazer manutenção; e que podem satisfazer um público mais amplo concentrando-se mais nas necessidades do que nos desejos bem definidos dos clientes (Radjou; Prabhu; Ahuja, 2012).

Quadro 25: Exemplos de ações *Jugaad* encontradas nos casos pesquisados – Princípio IV

<b>Empresas</b>	<b>Ações</b>
A	✓ Aluguel de equipamentos por hora.
B	✓ Oferta de produtos menos rentáveis, porém demandados pelos clientes.
C	✓ Criação de um tipo de produto simplificado, mantendo a marca empresa.
D	✓ Personalização de produtos com a marca do cliente; ✓ Criação de diferentes marcas para mercados distintos.

Continua...

Empresas	Ações
E	✓ Confeção de produtos com matéria prima de qualidade, porém com custo menor.
F	✓ Oferta de produtos semi-prontos (congelados).
G	✓ Diversificação dos produtos ofertados.
H	✓ Venda de marmitas. ✓ Cardápio variado.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 5.7 Dar chance aos excluídos

Os empreendedores *Jugaad* intencionalmente buscam os clientes excluídos, não atendidos, ou mal servidos e procuram trazê-los para o mercado consumidor. Formulam soluções acessíveis para atender às necessidades desses mercados carentes. Seus modelos de negócios voltados para a inclusão social envolvem comunidades não tradicionais e de baixa renda, não como consumidores passivos, mas como ativos criadores de valor em conjunto (Radjou; Prabhu; Ahuja, 2012).

As ações realizadas pelas empresas pesquisadas são analisadas comparativamente a seguir para demonstrar como estes negócios dão chance aos excluídos em suas atividades empresariais.

Nas empresas A, C e D a oferta de produtos e serviços para profissionais autônomos dão a eles chance de adquirir produtos que em outras empresas são vendidos apenas para pessoas que possuam CNPJ; as empresas B, C e H criam facilidades no pagamento de seus produtos e serviços, como maior parcelamento e abertura de crédito; as empresas C e F aumentaram a facilidade de cadastro de revendedor da marca exigindo a aquisição de uma quantidade menor de produtos para comprar no atacado; já as empresas E e F focaram nas falhas dos concorrentes para servir melhor seus clientes; e nas empresas F e G os clientes podem contar com a entrega dos produtos adquiridos mesmo em quantidades menores.

Outras ações para dar chance aos excluídos praticadas pelos casos participantes da pesquisa são: atendimento diferenciado praticado pela empresa B com o intuito de conhecer a real necessidade dos clientes e assim atender suas demandas; e na empresa C a criação de um produto voltado para um nicho de mercado: moda *plus size*.

A importância de atender ao público excluído como demonstrado nos exemplos citados, está no fato de que a profunda conectividade nos mercados emergentes amplifica o sentimento de exclusão e, ao mesmo tempo, oferece maneiras interessantes para reduzi-las. Sendo assim, os empreendedores dispostos a enfrentar o desafio dos mercados emergentes caracterizados pela escassez generalizada em muitas frentes, que escolherem dar chance aos excluídos possivelmente encontrará muitas oportunidades potencialmente lucrativas de construir negócios completamente novos. Devendo-se para isso, enfrentar a exclusão sem manter uma visão de que existam soluções de “tamanho único para todos” em que, por exemplo, um único produto ou serviço atenda a maioria da população (Radjou; Prabhu; Ahuja, 2012).

Quadro 26: Exemplos de ações *Jugaad* encontradas nos casos pesquisados – Princípio V

<b>Empresas</b>	<b>Ações</b>
A, C, D	✓ Oferta de produtos e serviço para profissionais autônomos.
B	✓ Atendimento diferenciado.
B, C, H	✓ Facilidade no pagamento.
C	✓ Criação de um produto voltado para um nicho de mercado: moda <i>plus size</i> .
C, F	✓ Aumento da facilidade de cadastro de revendedor da marca: menos produtos.
E, F	✓ Foco nas falhas dos concorrentes para servir bem os clientes.
F, G	✓ Entrega dos produtos adquiridos na empresa mesmo em quantidades menores.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 5.8 Seguir o coração

Os inovadores *Jugaad* não dependem de grupos de discussão ou pesquisas de mercado para decidir o que produzir; nem se preocupam em como investidores reagirão às suas novas estratégias de produtos. Eles conhecem intimamente clientes e produtos e, em última instância, confiam em seguir seus corações. Especificamente, os empreendedores *Jugaad* usam a intuição, empatia e paixão, qualidades cada vez mais importantes, tanto quanto o pensamento analítico, para se guiar em um ambiente global cada vez mais diversificado, interconectado e imprevisível (Radjou; Prabhu; Ahuja, 2012).

Neste sentido, os exemplos apresentados a seguir seguem as premissas do princípio de seguir o coração e são analisados comparativamente nos casos pesquisados para apresentar as ações geradas por estas empresas.

Em todas as empresas participantes do estudo (A, B, C, D, E, F, G, E H) os entrevistados relataram utilizar em suas decisões a empatia para entender o que o cliente espera da empresa e assim oferecer produtos e servidos pensado para seus consumidores; já as empresas C e G além de serem empáticos para com os clientes, usam a empatia também para agir com os funcionários da empresa conseguindo obter deles melhor desempenho e mantendo uma boa comunicação.

Como exemplos de ações individuais identificadas nos casos da pesquisa que demonstram o uso dos fatores paixão e intuição nas decisões da empresa, temos a empresa B, uma clínica veterinária, que vende produtos (medicamentos) fracionados movidos pela paixão que tem pela vida dos animais. Todas as empresas demonstraram usar também o fator paixão nas decisões sobre os negócios, pois mesmo nos casos em que o negócio foi criado por uma adversidade pessoal e não pelo sonho de empreender os empresários revelaram-se apaixonados pelo que fazem. Já o fator intuição foi citado apenas para tomar decisões sobre a criação de novos produtos nas empresas C – nova coleção de roupas - e na empresa H – novos pratos para o restaurante. As demais empresas demonstraram muita cautela ao utilizar este fator, principalmente por conta da crise econômica atual.

Nos casos pesquisados foi possível confirmar o uso dos fatores que compõem o princípio *Jugaad* de seguir o coração, pois nas empresas estudadas, assim como os inovadores Jugaad, os empresários utilizam a inteligência intuitiva e empatia inata pelas necessidades dos clientes para criar avanços inovadores que desafiem a sabedoria convencional. Sua enorme paixão atua como combustível, que mantém seus esforços para fazer a diferença na vida das comunidades às quais procuram servir, pois nos mercados emergentes em que atuam preferem confiar mais em seguir o coração do que em análises para transitar com sucesso em ambientes altamente complexos, incertos e imprevisíveis (Radjou; Prabhu; Ahuja, 2012).

Quadro 27: Exemplos de ações *Jugaad* encontradas nos casos pesquisados – Princípio VI

Empresas	Ações
A, B, C, D, E, F, G, H	✓ Uso da empatia para entender o que o cliente espera da empresa.
B	✓ Venda de produtos fracionados;
C, H	✓ Uso da intuição para criar nova coleção de roupas;
C, G	✓ Uso da empatia para agir com os funcionários da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 5.9 Exemplos de ações *Jugaad* encontradas na pesquisa

Para atender ao objetivo específico de criar um quadro com exemplos de ações inovadoras desenvolvidas pelas empresas participantes da pesquisa e que possam inspirar outras MPEs nestas práticas, o quadro 28 sintetiza todos os exemplos de ações encontradas nos casos pesquisados.

Quadro 28: Exemplos de ações *Jugaad* encontradas nos casos pesquisados

Princípios	Empresas	Ações
<b>Buscar oportunidade nas adversidades</b>	A, B, C, F, G, H	Abertura do negócio motivada por adversidade pessoal que foi oportunizada;
	B	Divisão de espaço com outra empresa para diminuir custos;
	B, C	Marketing através das redes sociais;
	D, H	Parceria com outras empresas do ramo e com fornecedores;
	D, E	Aquisição de máquinas e equipamentos semi-novos para a produção;
	E	Marketing boca a boca;
	F	Retirada de produtos que engessavam a produção e foco nos produtos mais práticos;

Continua...



Princípios	Empresas	Ações
<b>Fazer mais com menos</b>		Uso de materiais reciclados;
	A	Criação de veículo para pequenas entregas, com som acoplado para também realizar propaganda da empresa;
	A, B	Treinar colaboradores inexperientes para uma função;
	C	Utilização de menor quantidade de matéria prima e mais da criatividade;
	C, E	Terceirização;
	C, D	Criação de marca secundária;
	D	Reutilização de moldes usados para criar novos moldes;
		Redistribuição de tarefas no setor produtivo;
	E	Hora extra;
		Adiantamento de pagamento pelos clientes;
	F	Aquisição de equipamentos que tornam a produção menos artesanal;
		Criação de receitas mais econômicas;
	G	Ampliação da oferta de serviços (entregas);
	H	Aquisição de máquina de lavar louças para economia de água, redução de custos, redistribuição de funcionários, agilizar o processo, e higienizar corretamente os utensílios.
		Desperdício zero de matéria prima;
		Criação de receitas mais econômicas, porém saborosas e de qualidade;
		Utilização da mão de obra familiar para complementar a equipe.
<b>Ser flexível</b>	A	Criação de método de cálculo para cobrança justa do valor do serviço;
	A, B	Ampliação da oferta de produtos e serviços.
	B, D, E, F	Mudança de endereço da empresa para ampliação da infraestrutura;
	C	Substituição de venda em consignado para a exigência de um número menor de peças;
	D	Mudança no modelo de produção empurrada para produção puxada pela demanda;
	E	Formalização da empresa;
		Atualização do maquinário;
		Atualização da matéria prima;
	F	Aquisição de máquinas e equipamentos modernos para a produção;
	G	Mudança de vendas apenas no varejo para vendas também no atacado;
		Acréscimo de produtos relacionados ao ramo (material de construção);
		Abertura de filial;
	H	Mudança nos dias de funcionamento da empresa para atingir outro público;
		Reforma estrutural;
		Acréscimo de alguns ingredientes para alcançar público específico;

Continua...

Princípios	Empresas	Ações
Simplificar	A	Aluguel de equipamentos por hora.
	B	Oferta de produtos menos rentáveis, porém demandados pelos clientes.
	C	Criação de um tipo de produto simplificado, mantendo a marca empresa.
	D	Personalização de produtos com a marca do cliente;
		Criação de diferentes marcas para mercados distintos.
	E	Confecção de produtos com matéria prima de qualidade, porém com custo menor.
	F	Oferta de produtos semi-prontos (congelados).
	G	Diversificação dos produtos ofertados.
	H	Venda de marmitas;
		Cardápio variado.
Dar chance aos excluídos	A, D	Oferta de produtos e serviço para profissionais autônomos.
	B	Atendimento diferenciado;
	C, H	Facilidade no pagamento.
	C	Criação de um produto voltado para um nicho de mercado: moda <i>plus size</i> .
	C, F	Aumento da facilidade de cadastro de revendedor da marca: menos produtos.
	E, F	Foco nas falhas dos concorrentes para servir bem os clientes.
	F, G	Entrega dos produtos adquiridos na empresa mesmo em quantidade menores;
Seguir o coração	A, B, C, D, E, F, G, H	Uso da empatia para entender o que o cliente espera da empresa.
	B	Venda de produtos fracionados;
	C	Uso da intuição para criar nova coleção de roupas;
	C, G	Uso da empatia para agir com os funcionários da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

As ações realizadas pelas empresas pesquisadas e apresentadas no quadro 28 demonstram como é possível que MPEs inovem no nível de negócio e de mercado, através de ações que seguem os princípios da inovação *Jugaad*.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou descrever como pequenos negócios da região de Itabaiana/Se desenvolvem inovação frugal em suas atividades de produção de bens e serviços, à luz dos princípios da *Jugaad*. Para isso, foram descritas as características das micro e pequenas empresas participantes da pesquisa; delineados o perfil dos empreendedores nessas empresas; identificadas as inovações frugais desenvolvidas pelas empresas à luz dos princípios da *Jugaad*; e criado um quadro com exemplos de ações inovadoras desenvolvidas pelas empresas participantes da pesquisa.

As principais características dos empreendimentos pesquisados revelaram que do total das empresas pesquisadas sete são Microempresas e apenas uma Empresa de Pequeno Porte; tem entre dois e trinta funcionários; estão presentes no mercado há no mínimo seis e no máximo trinta anos; todas tem sede própria e localizam-se no município de Itabaiana/SE; e os principais clientes são pessoas físicas e profissionais autônomos.

O perfil dos empresários demonstrou que a faixa etária dos empresários está entre 29 e 54 anos; apenas a C pertence a uma empresária, nas empresas B e G existe uma mulher como sócia ativa da empresa e as demais, A, D, F e H pertencem a indivíduos do sexo masculino; os empresários A e C não são naturais de Itabaiana, os demais são filhos da cidade; e o nível de escolaridade vai do ensino fundamental incompleto a pós-graduação.

Quanto aos princípios *Jugaad* foram identificadas nas empresas as ações de inovações frugais desenvolvidas por elas à luz destes princípios. Para o princípio buscar oportunidades na adversidade constatou-se que apenas nos casos D e E os negócios foram criados motivados pelo sonho do fundador de empreender, já nos casos das empresas A, B, C, F, G e H a abertura do negócio foi motivada por adversidades pessoais enfrentadas pelos entrevistados. Em todos os casos os empreendedores revelaram que as adversidades estão presentes no dia a dia da empresa e eles precisam lidar com a escassez de recursos oportunizando as dificuldades.

Com relação ao princípio de fazer mais com menos em todos os casos pesquisados os entrevistados reconheceram a importância de buscar fazer mais com menos em suas empresas. Não apenas por opção, mas uma questão de

sobrevivência, pois manter uma MPE no mercado não é uma tarefa fácil. O uso da criatividade foi bastante citado pelos empresários nas empresas estudadas.

No que tange ao princípio de ser flexível todas as empresas apresentaram mentalidade aberta as mudanças não apenas como exigência do mercado, como também pelo desejo de inovar. Além das mudanças citadas desde a infraestrutura até o modelo de negócios, os pesquisados demonstraram a necessidade de continuar inovando.

Sobre o princípio de simplificar em todos os casos as empresas oferecem algum tipo de produto que apesar de simples é bom o bastante para servir os clientes solucionando seus problemas e necessidades. Já em relação ao princípio de dar chance aos excluídos constatou-se que as empresas pesquisadas visualizam neste público potenciais consumidores e assim procuram soluções para aqueles que são excluídos, não atendidos, ou mal servidos pelo mercado e que procuram em seus empreendimentos serviços/produtos que os concorrentes não contemplam.

Neste sentido, sobre o princípio de seguir o coração identificou-se que em todos os casos pesquisados os entrevistados relataram que utilizam em suas decisões a empatia para entender o que o cliente espera da empresa e assim oferecer produtos e serviços pensado para seus consumidores. E as empresas C e G não usam a empatia apenas com os clientes, mas também a usam para criar com os funcionários da empresa uma boa relação de trabalho através de uma boa comunicação.

Ao identificar a prática de ações *Jugaad* nas empresas pesquisadas foi possível elaborar um quadro de exemplos com as ações realizadas em cada empresa de acordo com cada princípio *Jugaad*, para que assim, atenda-se ao objetivo específico deste estudo de criar um quadro com exemplos de ações *Jugaad* desenvolvidas pelas empresas participantes da pesquisa para servir de inspiração para outras MPEs e assim contribuir de forma prática com este estudo.

Como contribuição acadêmica esta pesquisa buscou ampliar os estudos sobre este tema que está surgindo entre as pesquisas sobre inovação, bem como sugerir novos trabalhos como apresentado no item 6.1.

## 6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Essa pesquisa, assim como outros estudos, apresenta limitações que são descritas a seguir:

- Estratégia de pesquisa: a falta de capacidade de se realizar generalizações científicas, o tempo demandado para a realização do estudo; e os vieses do pesquisador na interpretação dos dados são críticas associadas ao método de estudo de casos e que o faz ser pouco almejado (YIN, 2010).
- Acesso a mais opções de casos: apesar da facilidade do pesquisador em comunicar-se com as empresas estudadas, não foi possível selecionar mais casos que obedecessem aos critérios estabelecidos neste estudo, pois algumas das empresas contatadas informaram que ocorreu a falência do negócio, em outras os gestores estavam de férias, e em outras os proprietários relataram estar passando por problemas que os impediam de receber o pesquisador.

Para amenizar as limitações buscou-se obedecer a um rigor metodológico através da criação de um protocolo de pesquisa, triangulação dos dados, gravação das entrevistas, bem como diversificar a amostra pesquisada já que tratou-se de uma amostra pequena dentro de um universo maior de empresas passíveis do estudo.

Para novas pesquisas acerca do tema, sugere-se:

- A elaboração de um trabalho para identificar se as grandes empresas seguem os princípios da *Jugaad*;
- A construção de outras pesquisas qualitativas exclusivas para cada setor: serviço, indústria e comércio;
- A realização de estudos qualitativos em outras regiões para identificar ações *Jugaad* realizadas pelas micro e pequenas empresas;
- A realização de estudos similares a este, porém verificados pelo método quantitativo;
- Um estudo que avalie como os efeitos econômicos do país afetam os princípios da *Jugaad*;
- E ainda, recomenda-se a realização de estudos teóricos que contribuam para a conceituação do tema.

## REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. **Research Policy**, v.14, n.1, p. 3-22, 1985.

AGARWAL, N.; BREM, A. Frugal and reverse innovation - literature overview and case study insights from a German MNC in India and China. **Proceedings of the 18th International Conference on Engineering, Technology and Innovation**, p. 1–11, 2012. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/6297683/>>. Acesso em mar.2017.

AGOSTINI, M. R.; VIEIRA, L. M.; BOSSLE, M. B. Social innovation as a process to overcome institutional voids:a multidimensional overview. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, v. 17(6), Special Edition, p. 72-101, São Paulo-SP,2016.

AHLSTROM, D. Innovation and Growth: How Business Contributes to Society. **Academy of Management Perspectives**, 2010.

AHLSTROM, D. The hidden reason why the First World War matters today: The development and spread of modern management. **Brown Journal of World Affairs**, v. 21, n. 1, p. 201–218, 2014.

BARBIERI, J. C. *et. al.* Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAI**, v. 50, n. 2, p.146-154, 2010.

BASU, R. R.; BANERJEE, P. M.; SWEENEY, E. G. Frugal innovation: core competencies to address global sustainability. **Journal of Management for Global Sustainability**, v. 1, n. 2, p. 63–82, 2013.

BENEDETTI, M. H. A inovação como fator de crescimento de pequenos negócios. **Anais...Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2006.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BHATTI, Y. A. What is Frugal, What is Innovation? Towards a Theory of Frugal Innovation. **Working Paper, Oxford**, Said Business School, 2012. Disponível em:<[https://www.researchgate.net/publication/228121294\\_What\\_is\\_Frugal\\_What\\_is\\_Innovation\\_Towards\\_a\\_Theory\\_of\\_Frugal\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/228121294_What_is_Frugal_What_is_Innovation_Towards_a_Theory_of_Frugal_Innovation)>. Acesso em mar. 2017.

BHATTI, Y. A.; VENTRESCA, M. The Emerging Market for Frugal Innovation: Fad, Fashion, or Fit?, **Working Paper, Oxford**, Said Business School, 2013. Disponível em:<[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2005983&rec=1&srcabs=2005910&alg=1&pos=1](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2005983&rec=1&srcabs=2005910&alg=1&pos=1)> . Acesso em mar. 2017.

BHATTI, Y. A.; KHILJI, S. E.; BASU, R. Frugal innovation. Globalization, change and learning in South Asia: 123–144. **Oxford: Chandos Publishing**, 2013.

BHATTI, Y. A. **First Frugal Innovation Symposium at Academy of Management Conference**, 2016. Disponível em: <<http://www.frugal-innovation.com/first-frugal-innovation-symposium-at-academy-of-management-conference/>>. Acesso em: mar. 2017.

BOTELHO, M. dos R. A.; CARRIJO, M. De C.; KAMASAKI, G. Y. Inovações, pequenas empresas e interações com instituições de ensino/pesquisa em arranjos produtivos locais de setores de tecnologia avançada. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 6, n. 2 jul/dez, p. 331- 371, 2009.

BREM, A.; WOLFRAM, P. Research and development from the bottom up – Introduction of terminologies for new product development in emerging markets. **Journal of Innovation & Entrepreneurship**, v. 3, n. 1, p. 1–22, 2014.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analisys**. London: Heinemann, 1979.

CARVALHO, G. D. G.; SILVA, W. V.; POVOA, S. C. A.; CARVALHO, G. H. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 12, n. 4, p. 162-186, 2015.

CARVALHO, H. G. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 35, n. 4, p. 474-488, 1998.

CHESBROUGH, H. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

COLBY, E.; DOBNI, C. B. Innovation - the next level of sustainable competitive advantage for your organization, and you!. **Workforce Solutions Review**, v. 6, n. 5, p. 22-25, 2015.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração (2 ed.)**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quaterly**, Ithaca, v. 35, n. 1, p. 128-152, Mar. 1990.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. de. **Gestão Integrada da Inovação – Estratégia, Organização e Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Atlas, 2013.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 3.ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n.6, p. 1154-1191, set. 2010.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; OLIVEIRA, P.; ROSADO, P.; HABIB, N. Product innovation in resource-poor environments: three research streams. **Journal of Product Innovation Management**, v.31, n. 2, p. 202–210, 2014.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. **Journal of Management Studies**, v.38, n.1, p. 45-65, jan. 2001.

DOSI, G. Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.

ECONOMIST. First break all the rules: The charms of frugal innovation. **The Economist**, London, April 15, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v.14, n.4. 1989.

FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, p. 372-396, Jul./Ago. 2014.

FRANCO, M.; HAASE, H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. **Int Entrep Manag J**, vol. 6, pp. 503–521, 2010.

FREEMAN, C. The Greening of Technology and Models of Innovation. **Technological. Forecasting and Social Change**, v. 53, p. 27-39, 1996.

GEORGE, G.; MCGAHANG, A. M.; PRABHU, Jaideep. Innovation for inclusive growth: towards a theoretical framework and a research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 661–68, 2012.

GEM- Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil : 2016. Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <[www.gemconsortium.org/country-profile/46](http://www.gemconsortium.org/country-profile/46)>. Acesso em: abr. 2018.

GEORGE, G.; NICHOLSON, R. R.; CORBISHLEY, C. Institutional entrepreneurship, governance, and poverty: Insights from emergency medical response services in India. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 32, n. 1, p. 39–65, 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.



GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 11, p. 95-116, 1994.

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. Reverse innovation: Create far from home, wine very where. **Boston: Harvard Business Press**, 2013.

HART, S. L.; CHRISTENSEN, C. M. The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 1, p. 51-56, 2002.

HENDERSON, R.; CLARK, K. B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v.35, p.9-30, 1990.

HOGEFORSTER, M. Future Challenges for Innovations in SMEs in the Baltic Sea Region. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 241-250, 2014.

IBGE. **Brasil em síntese**. Disponível em:  
< <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/se/itabaiana/historico>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

ITABAIANA SE. **História do município**. Disponível em:  
< <http://www.itabaiana.se.gov.br/historia>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

JAIN, S.; SHARMA, D. Institutional logic migration and industry evolution in emerging economies: The case of telephony in India. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v.7, n.3, p. 252–271, 2013.

JONG, J. P. J.; MARSILI, O. The fruit flies of innovations: a taxonomy of innovative small firms. **Research Policy**, vol. 35, pp. 213–229, 2006.

KAHLE, H.; DUBIEL, A.; ERNST, H.; PRABHU, J. The democratizing effects of frugal innovation: implications for inclusive growth and state-building. **Journal of Indian Business Research**, v.5, n.4, p.220–234, 2013.

KNIGHT, K. E. A descriptive model of the Infra-Firm Innovation Process. **The Journal of Business**, v. 40, n.4, p. 478-496, 1967.

KRISHNAN, R. T. From jugaad to systematic innovation: The challenge for India. **Bangalore: Utpreraka Foundation**, 2010.

KUMAR, N.; PURANAM. Frugal engineering: an emerging innovation paradigm. **Ivey Business Journal**, v.76, n.2, 2012.

LACERDA, K. C. **Inovação em produtos para a base da pirâmide: evidências em empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Paraíba: Universidade Federal da Paraíba, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

LEE, Allen S. Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research. **Organization Science**. V. 2, n. 4, 1991.

LEHNER, A.-C.; GAUSEMEIER, J. **A pattern-based approach to the development of frugal innovations**. Technology Innovation Management Review, 6(3), 13–21, 2016

LERNER, J. Boulevard of broken dreams: Why public efforts to boost entrepreneurship and venture capital have failed—And what to do about it. **Princeton: Princeton University Press**, 2009.

LESÁKOVÁ, Ľ. **Evaluating innovations in small and medium enterprises in Slovakia**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014, p. 74 – 81.

LIM, C.; HAN, S.; ITO, H. Capability building through innovation for unserved lower end mega markets. **Technovation**, v. 33, p. 391–404, 2013.

LIMA, O. F. Jr. Inovação frugal: a nova rota da Logística Urbana - repensando estratégias e operações. **Revista Mundo logística**, v. 23, n. 1, p. 25 - 40, 2011.

MACEDO, P. B. R.; ALBUQUERQUE, E. da M. P&D e tamanho da empresa: evidência empírica sobre a indústria brasileira. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 343-365, jul./set. 1999.

MCCLOSKEY, D. N. Bourgeois dignity: Why economics can't explain the modern world. **Chicago: University of Chicago Press**, 2010.

MENDONÇA, C. **A evolução comercial de Itabaiana: Pioneirismo, tradição e prosperidade, através do empreendedorismo e da criatividade de um povo**. Aracaju: Editora NCA, 2015.

MERRIAM, S. B. Qualitative Research: A guide to design and implementation, Revised and Expanded from Qualitative research and case study applications in education. **San Francisco: Jossey-Bass**, 2009.

MOKYR, J. The gifts of Athena: Historical origins of the knowledge economy. **Princeton: Princeton University Press**, 2002.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, vol. 5, n. 4, 491-500, 1980.

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 3 ed. USA: Allyn & Bacon, 1997.

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3 ed., 2005.

OCDE, Organization for Economic Co-operiting and Development Economic. **Oslo Manual: GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA- The Measurement of Scientific and Technological Activities**. 3th. France, 2006.

OLIVEIRA, G. M. **Inovação em serviços para a base da pirâmide**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Paraíba: Universida de Federal da Paraíba, 2015.

OSENIEKS, J.; BABAUSKA, S. The Relevance of Innovation Management as Prerequisite for Durable Existence of Small and Medium Enterprises. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 82-92, 2014.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.

PORTER, M.; STERN, S. Innovation: Location Matters. **MIT Sloan Management Review Summer** 2001: 28-36, 2001.

PRABHU, J.; JAIN, S. Innovation and entrepreneurship in India: Understanding jugaad. **Asia Pac J Manag**, v.32, p.843–868, 2015.

PRABHU, J. **The Jugaad Innovation Venn Diagram**, 2016. Disponível em: <<http://jugaadinnovation.com/the-jugaad-innovation-venn-diagram/>>. Acesso em: mar. 2017.

PRAHALAD, C.K.; HART, S.L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategic Business**, n. 26, p. 1-14, first quarter 2002.

PRAHALAD, C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits, **Upper Saddle River, NJ, Wharton School Publishing**, 2004.

PRAHALAD, C. K; MASHELKAR, R. A. Innovation's Holy Grail. **Harvard Business Review**, v.88, n.7/8, p. 132-141, 2010.

PUFFAL, D. P. Mais com Menos para Muitos: uma discussão sobre novos paradigmas e formas de inovação. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 28, 2014, Belo Horizonte. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

RADJOU, N.; PRABHU, J.; AHUJA, S. **A inovação do improviso: por que menos é mais na construção de riquezas e resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RADJOU, N.; PRABHU, J. Frugal innovation: a new business paradigm. **Knowledge Publications**, v.1, n.3, 2013.

RADJOU, N; PRABHU, J. Frugal Innovation: How to do more with less. **The Economist News paper Ltd**, 2015.

RAMANI, S. V.; SZIRMAI, A. **Innovation in India: The challenge of combining economic growth with inclusive development**. In S. V. Ramani (Ed.). *Innovation in*

India: Combining economic growth with inclusive development: v.1, n.38. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

RAY, S.; RAY, P. K. Product innovation for the people's car in an emerging economy. **Technovation**, n. 31, p. 216–227, 2011.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v.26, n.2, p. 243–263, 2001.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**, Prentice Hall Financial Times, Harlow. 2007

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Agentes Locais de Inovação: receba o Sebrae na sua empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: jan. 2018.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 6.ed. Brasília, DF: DIEESE, 2014.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: mar. 2017.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim, estudos e pesquisas**: junho, 2017. Disponível em:<[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/estudos-e-pesquisas-junho-2017.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/estudos-e-pesquisas-junho-2017.pdf)>. Acesso em: jun. 2017.

SEKHSARIA, P. The making of an indigenous STM: Technological juggad as a culture of innovation in India. In K. Konrad, H. Van Lente, C. Coenen, A. Dijkstra, & C. Milburn (Eds.). **Shaping emerging technologies: Governance, innovation, discourse**: p.137–152. Amsterdam: IOS Press, 2013.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Perspectivas de inovação na Micro e Pequena Empresa. **Revista Economia e Gestão**, v.13, n.33, p.90-107, 2013.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v.10, n. 3, p. 251-268, 2013.

SHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3 ed. São Paulo: Abril Cultural,

1982. Tradução de: The theory of economic development: in inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, 1934.

SOYDAN, I. Creating Frugal Innovations in India Challenges for Western MNCs in Frugal Innovation process. **Graduate School, Master of Science in Innovation and Industrial Management** 1-64, 2012.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in service**. PREST - Policy Research in Engineering, Science & Technology. Manchester, 1998.

TEIXEIRA, R. M.; FEITOZA, R. A. A. Inovação na Pequena Empresa: Mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 à 2014. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.o, n.1, p. 90-102, 2015.

TELLIS, G.; PRABHU, J.; CHANDY, R.; EISENGERICH, A. Competing for the future: Patterns in the global location of R&D centers by the world's largest firms. **ISBM report** n. 06,2008, The Pennsylvania State University, 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação** – A economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

TIWARI, R.; HERSTATT, C. Assessing India's lead market potential for cost effective innovations. **Journal of Indian Business Research**, v.4, n.2, p.97–115, 2012.

TIWARI, R.; HERSTATT, C. Aiming big with small cars: emergence of a lead market in India. **India studies in business and economics**. Heidelberg: Springer, 2014.

TIWARI, R.; KALOGERAKIS, K. A Bibliometric Analysis of Academic Papers on Frugal Innovation. **Working Paper. Center for Frugal Innovation Institute for Technology and Innovation Management Hamburg University of Technology, Hamburg, Germany**, 2016.

TORRES, L. B.; PAGNUSSATT, T. B.; SEVERO, E. A. A inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações: uma revisão sistemática da literatura. **Revista GEINTEC**, v.7, n. 4, p. 4028-4043, 2017.

VARMA, P. Being Indian: The truth about why the 21st century Will be India's. **New Delhi: Penguin**, 2004.

VIDRIK, V. R. **Fundamentos da Inovação: uma abordagem à pequena e média empresa**. São Paulo: Canal 6, 2012.

VRAKING, W. J. The Innovative Organization. **Long Range Planning**, v. 23, n. 2, p. 94-102, 1990.

WEYRAUCH, T; HERSTATT, C. What is frugal innovation? Three defining criteria. **Journal of Frugal Innovation**, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e método**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZANANDREA, G.; MOREIRA, R. I.; PEREIRA, R. D.; CAMARGO, M. E.; MOTTA, M. E. V. da; PRIESNITZ, M. C.; RUSSO, S. L. **Inovação Frugal: uma Análise Bibliométrica da Produção na Base Scopus**. In: XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, 2015. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/viewFile/4215/1324>>. Acesso em out. 2016.

ZESCHKY, M.; WIDENMAYER, B.; GASSMANNHART, O. Frugal innovation in emerging markets. **Research-Technology Management**, v.54, n.4, p.38–45, 2011.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTAS

**Aluna:** Sandra Barbosa dos Santos Silva

**Orientadoras:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Débora Eleonora P. da Silva

Prof<sup>a</sup>. Aline França de Abreu, Ph.D

Este estudo tem como objetivo compreender como os pequenos negócios desenvolvem inovação frugal em suas atividades de produção de bens e serviços à luz dos princípios da *Jugaad*.

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado (a):** \_\_\_\_\_

**Entrevista nº:** \_\_\_\_\_

**Duração da entrevista:** Início \_\_\_\_\_ Término \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### 1. DADOS GERAIS DA EMPRESA

1.1 Porte da empresa. Em qual dessas classificações a empresa se enquadra:

( ) Microempresa ( ) Pequena Empresa

1.2 Setor de atuação. Em qual setor (principal) a empresa se enquadra:

( ) Indústria ( ) Serviço ( ) Comércio

1.3 Há quanto tempo o negócio existe?

1.4 Tem funcionários? Quantos?

1.5 Quais os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa?

1.6 Quem são os principais clientes do negócio?

1.7 O negócio possui estrutura física?

1.8 A empresa possui redes sociais?

1.9 Em sua opinião quem são seus principais concorrentes?

1.10 Como se dá a relação empresa/fornecedor?

## **2. DADOS GERAIS DO EMPREENDEDOR**

### **2.1 Gênero.**

Masculino (   )    Feminino (   )

### **2.2 Idade.**

- Com Quantos anos iniciou o negócio?
- Qual a idade atual?

### **2.3 Escolaridade.**

- Qual o nível de escolaridade quando iniciou o negócio?
- Qual o nível de escolaridade atualmente?

### **2.4 Naturalidade**

## **3. INOVAÇÃO À LUZ DOS PRINCÍPIOS *JUGAAD***

### **Princípio I – Buscar oportunidades na adversidade**

3.1 O negócio surgiu motivado por algum tipo de adversidade?

3.2 Se sim, qual ou quais tipos de adversidades?

3.3 Como esta (s) adversidade (s) foi identificada como uma oportunidade?

3.4 As adversidades que surgem no dia a dia da empresa são vistas como oportunidades de inovar? Se sim, exemplifique.

### **Princípio II – Fazer mais com menos**

3.5 Realizar suas atividades procurando fazer mais com menos é uma preocupação deste negócio?

3.6 O que é possível citar neste negócio que atende a este princípio?

3.7 Qual ou quais recursos são escassos para o negócio?

3.8 De que forma fazendo mais com menos a empresa consegue fornecer mais valor aos clientes?

### **Princípio III – Ser flexível**

3.9 O negócio já sofreu algum tipo de transformação em seu modelo de negócio inicial?

3.10 As mudanças são constantes no negócio ou apenas quando é indispensável?



3.11 O que motiva as mudanças?

**Princípio IV– Simplificar**

3.12 Quais produtos e/ou serviços oferecidos pelo negócio são simples, porém bons o suficiente para resolver os problemas, necessidades ou desejos dos clientes?

**Princípio V – Dar chance aos excluídos**

3.13 O negócio busca ou tem a maior parte dos seus clientes excluídos, não atendidos ou mal servidos pelo mercado?

3.14 Quem são esses consumidores?

**Princípio VI – Seguir o coração**

3.15 Os fatores intuição, empatia e/ou paixão é ou são utilizados para definir a tomada de decisão no negócio?

3.16 Se a resposta anterior foi sim, em quais e em quantas situações referentes ao negócio a intuição, a empatia e/ou a paixão são o fator ou os fatores que definem a decisão a ser tomada?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO**

### **Aspectos a serem observados nos negócios**

- Observar aspectos e /ou elementos que revelem as adversidades enfrentadas pelo negócio;
- Identificar evidências que demonstrem que o negócio faz mais utilizando menos recurso;
- Buscar indícios de que o princípio da flexibilidade está presente no negócio;
- Identificar nos produtos e/ou serviços oferecidos o princípio da simplicidade;
- Reconhecer entre os consumidores do negócio a parcela de clientes excluídos, não atendidos ou mal servidos pelo mercado;
- Observar a reação dos clientes em relação aos preços praticados pelo negócio, bem como sobre a qualidade dos produtos e/ou serviços;
- Identificar ações que demonstrem que os fatores intuição, empatia e/ou paixão estão presentes na tomada de decisão nos negócios.

## APÊNCIDE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, \_\_\_\_\_, proprietário (a) da empresa \_\_\_\_\_, CNPJ \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, AUTORIZO Sandra Barbosa dos Santos Silva, CPF \_\_\_\_\_, discente do curso de Administração do Propradm, matrícula institucional 201611004033, a realizar observação direta da organização e entrevista com o proprietário e/ou sócios proprietários do estabelecimento, para a realização de Dissertação de mestrado, que tem por objetivo primário conceder o título de Mestre a discente.

A pesquisadora acima qualificada se compromete a:

- 1- Não divulgar na pesquisa dados que identifiquem a empresa, como nome, CNPJ e endereço;
- 2- Apresentar os resultados da pesquisa a organização participante.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Responsável pela empresa

\_\_\_\_\_  
Responsável pela pesquisa